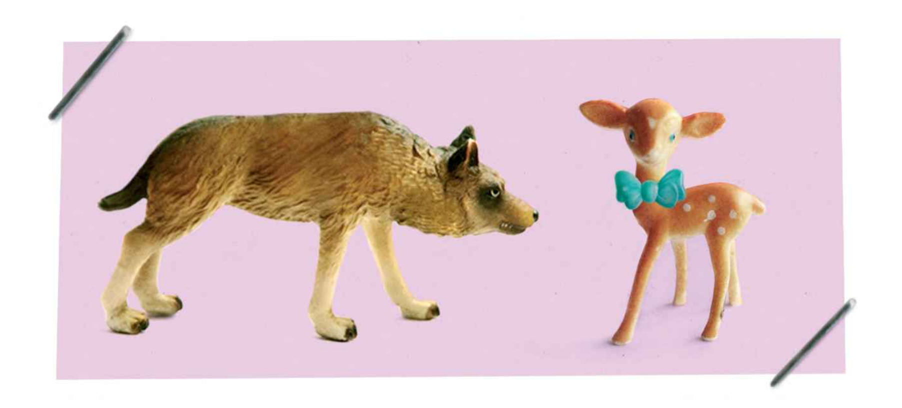
Christophe CARRÉ

Manuel de manipulation à l'usage des gentils

L'art de l'élégance relationnelle





Collection Communication consciente



Pour qu'on vous dise plus souvent oui !

Manipuler les autres, ce n'est pas votre tasse de thé. En général c'est vous le pigeon, la bonne poire ou le dindon de la farce… Et si les choses changeaient ?

La manipulation n'est pas réservée aux sociopathes et autres individus malveillants. Elle fait aussi partie du « jeu » social auquel chacun se prête pour défendre ses intérêts, atteindre ses objectifs, mais aussi préserver le lien créé avec les autres. Poser des limites à un enfant, accompagner un proche dans un moment difficile, empêcher qu'un conflit ne s'envenime sont autant de contextes dans lesquels les techniques manipulatoires s'avèrent précieuses… Cet ouvrage initie le lecteur bien intentionné aux stratégies d'influence et d'engagement qui lui permettront d'ajouter une manipulation consciente et positive à ses compétences relationnelles.

Christophe Carré est médiateur professionnel et consultant. Il intervient sur des missions d'amélioration du climat relationnel, de coaching, de mobilisation d'équipe et de formation. Il est spécialiste du thème de la manipulation et directeur de la collection « Communication consciente » chez Eyrolles.

Couverture : Galith Sultan

Code éditeur : G55520 . ISBN : 978-2-212-55520-2

www.editions-eyrolles.com

Manuel de manipulation à l'usage des gentils

L'art de l'élégance relationnelle

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Pour entrer en contact avec l'auteur :
carre@cpmn.info
http://www.communication-consciente.com

Avec la collaboration de Charline Malaval

ISBN : 978-2-212-55520-2

Christophe Carré

Manuel de manipulation à l'usage des gentils

L'art de l'élégance relationnelle

EYROLLES

Dans la collection « Comprendre et agir » :

Juliette Allais, *Décrypter ses rêves*
Juliette Allais, *La Psychogénéalogie*
Juliette Allais, *Au cœur des secrets de famille*
Juliette Allais, Didier Goutman, *Trouver sa place au travail*
Dr Martin M. Antony, Dr Richard P. Swinson,
Timide ? Ne laissez plus la peur des autres vous gâcher la vie
Lisbeth von Benedek, *La Crise du milieu de vie*
Valérie Bergère, *Moi ? Susceptible ? Jamais !*
Marcel Bernier, Marie-Hélène Simard, *La Rupture amoureuse*
Jean-Charles Bouchoux, *Les Pervers narcissiques*
Sophie Cadalen, *Inventer son couple*
Christophe Carré, *La Manipulation au quotidien*
Marie-Joseph Chalvin, *L'Estime de soi*
Cécile Chavel, *Les Secrets de la joie*
Claire-Lucie Cziffra, *Les Relations perverses*
Michèle Declerck, *Le Malade malgré lui*
Ann Demarais, Valérie White, *C'est la première impression qui compte*
Sandrine Dury, *Filles de nos mères, mères de nos filles…*
Jean-Michel Fourcade, *Les Personnalités limites*
Laurie Hawkes, *La Peur de l'Autre*
Jacques Hillion, Ifan Elix, *Passer à l'action*
Lorne Ladner, *Le bonheur passe par les autres*
Mary C. Lamia et Marilyn J. Krieger, *Le Syndrome du sauveur*
Lubomir Lamy, *L'amour ne doit rien au hasard*
Lubomir Lamy, *Pourquoi les hommes ne comprennent rien aux femmes…*
Virginie Megglé, *Couper le cordon*
Virginie Megglé, *Face à l'anorexie*
Virginie Megglé, *Entre mère et fils*
Bénédicte Nadaud, Karine Zagaroli, *Surmonter ses complexes*

Ron et Pat Potter-Efron, *Que dit votre colère ?*
Patrick-Ange Raoult, *Guérir de ses blessures adolescentes*
Daniel Ravon, *Apprivoiser ses émotions*
Alain Samson, *La chance tu provoqueras*
Alain Samson, *Développer sa résilience*

Dans la collection « Les chemins de l'inconscient », dirigée par Saverio Tomasella :

Véronique Berger, *Les Dépendances affectives*
Christine Hardy, Laurence Schifrine, Saverio Tomasella, *Habiter son corps*
Martine Mingant, *Vivre pleinement l'instant*
Gilles Pho, Saverio Tomasella, *Vivre en relation*
Catherine Podguszer, Saverio Tomasella, *Personne n'est parfait !*
Saverio Tomasella, *Oser s'aimer*
Saverio Tomasella, *Le Sentiment d'abandon*
Saverio Tomasella, *Les Amours impossibles*
Saverio Tomasella, *Hypersensibles*

Dans la collection « Communication consciente », dirigée par Christophe Carré :

Christophe Carré, *Obtenir sans punir*
Christophe Carré, *L'Auto-manipulation*
Christophe Carré, *Manuel de manipulation à l'usage des gentils*
Florent Fusier, *L'Art de maîtriser sa vie*
Emmanuel Portanéry, Nathalie Dedebant, Jean-Louis Muller, Catherine Tournier, *Transformez votre colère en énergie positive !*
Pierre Raynaud, *Arrêter de se faire des films*

Dans la collection « Histoires de divan » :

Laurie Hawkes, *Une danse borderline*

Table des matières

Introduction

Psychologie positive, éducation positive, pensée positive, discrimination positive, influence positive : le monde occidental aurait-il choisi de chausser ses lunettes roses et de céder à la douceur angélique ? J'imagine, en tout cas, que cette positivité déferlante et les injonctions pressantes à voir le verre à moitié plein doivent agacer un certain nombre de lecteurs et je peux le comprendre. Mais elle n'est, à mon avis, qu'un juste retour des choses. Pendant des lustres, dans de multiples domaines, l'accent a été mis sur les manques, les absences, les problèmes et les dysfonctionnements. Et voilà que des intellectuels et des chercheurs s'intéressent aussi aux modèles qui fonctionnent bien, aux symboles qui donnent du sens, aux capacités d'action des individus, à leur engagement, à leur créativité et à leur ouverture d'esprit. Un tel mouvement présente évidemment un risque de normalisation, d'idéalisation, voire de tyrannie du « tout-positif ». Mais la vie n'est pas que petites fleurs et petits oiseaux ; difficultés, souffrances, doutes et confusions font aussi partie du quotidien… De là à parler de manipulation positive, le paradoxe semble criant. Comment une odieuse manipulation

pourrait-elle s'avérer utile ou bénéfique à celui qui en fait les frais ? N'est-ce pas, cette fois, enfoncer le clou un peu loin ?

La « manipulation » et toutes les pratiques qui lui sont associées sont souvent synonymes de négativité, d'antirelation, de rejet. Quelles que soient les circonstances, manipuler nous paraît mal, immoral et forcément destructeur pour la personne qui subit une telle épreuve. Les livres, pléthoriques et souvent mal renseignés[1], qui traitent de la manipulation nous apprennent à identifier les manipulateurs comme une sous-espèce toxique du genre humain, à partir d'un certain nombre de critères approximatifs et sans fondement scientifique. Il y aurait une typologie des manipulateurs : le séducteur, le sympathique, l'altruiste, le cultivé, le timide, le pervers, le narcissique, le perfectionniste, et j'en passe… Ce « profilage » étant effectué, une fois « le » manipulateur démasqué, il s'agit ensuite de comprendre ses modes d'action, ses stratégies et ses techniques – comme si la manipulation était par nature intentionnelle – pour apprendre à nous en protéger et à fourbir nos armes. Ces dernières se nomment affirmation de soi, contre-manipulation, deuil d'une communication idéale, rationalisation émotive, etc… Méfions-nous des manipulateurs ! Isabelle Nazare-Aga est formelle : ils sont parmi nous[2] !

Comment, avec de telles convictions, s'étonner que nous vivions nos relations aux autres de façon névrotique. Pourquoi cet autre, imposteur potentiel, toujours double et ambigu, voudrait-il que

1. J'exclus naturellement du lot tous les ouvrages issus des recherches en psychologie sociale.
2. Nazare-Aga, Isabelle, *Les manipulateurs sont parmi nous*, Montréal, Les éditions de l'Homme, 1997.

nous allions bien ? Ne cherche-t-il pas à nous duper et à nous conduire là où nous ne voulons pas aller ? La manipulation est à la communication humaine ce que la maladie est à la médecine : une altération, une dysharmonie, une lésion qu'il convient de traiter avec la prophylaxie adaptée. Comme je vous l'ai dit, nous n'échappons pas à ce négativisme et la manipulation résonne comme un bruit strident dans le silence paisible des relations humaines.

Ce livre a pour but de renverser la vapeur. Selon moi, confronter les manipulateurs à leurs victimes, les prédateurs à leurs proies, ouvrir les déclarations de guerre et préparer les ripostes sont des attitudes qui ne font guère avancer le genre humain. Cessons d'avoir peur des mots. Le mot chien ne mord pas, le mot manipulation non plus. Intéressons-nous à la réalité des relations humaines, sans idéalisme et sans hypocrisie. Dans les faits, les choses sont beaucoup plus complexes qu'il n'y paraît de prime abord. Il n'y a pas d'un côté les manipulateurs attitrés et coupables, et de l'autre leurs malheureuses victimes qui nécessiteraient aide, soutien et secours. Le statut de victime étant d'ailleurs, lui-même, de nature manipulatoire. Cessons de mettre des étiquettes sur nos semblables et penchons-nous sur cette indiscutable réalité : nous usons tous, à des degrés divers, et de façon plus ou moins consciente, de pratiques manipulatoires (dans notre couple, dans notre famille, dans notre milieu social ou professionnel…). La manipulation fait partie de la vie et du « jeu relationnel », parfois pour le meilleur et parfois pour le pire.

Je n'insinue pas que harcèlement, culpabilisation, dénigrement, endoctrinement ou lavage de cerveau n'existent pas. Loin de là.

Mais élargissons notre analyse et tentons d'avoir une vision un peu plus lucide des relations humaines. Tout le monde manipule tout le monde. La manipulation est la caractéristique invariable de toute communication interpersonnelle. Il n'y a pas de communication qui ne soit, sous une forme ou une autre, empreinte de manipulation. De la même manière que nous sommes dans l'impossibilité de ne pas communiquer, nous ne pouvons pas ne pas manipuler. Séduire les autres, se faire aimer d'eux, chercher à les convaincre, à les éduquer, à les rallier à notre cause, à obtenir d'eux qu'ils modifient leurs comportements sont des attitudes profondément humaines dont la manipulation est l'outil le plus adéquat. J'imagine que cette affirmation suscite un certain nombre de réactions dans votre esprit. Mais dites-vous bien que l'outil ne fait pas l'ouvrier. La manipulation peut servir les meilleures intentions comme les plus noirs desseins.

En effet, lorsqu'elle est consciente et utilisée de façon bienveillante, la manipulation peut devenir bénéfique, et non plus seulement pour servir les seuls intérêts de la personne qui en use, mais aussi au bénéfice de la personne sur laquelle elle s'exerce, et au profit de la qualité de la relation entre les deux protagonistes. Nous sommes alors dans un contexte de manipulation positive. La connaissance de soi, la capacité d'accueil, les compétences relationnelles et la reconnaissance de l'altérité deviennent alors des préalables inconditionnels pour accéder aux techniques d'influence et aux stratégies d'engagement proprement dites. C'est le chemin que je vous propose dans ce livre. Je vous recommande de lire cet ouvrage de façon linéaire, depuis le début et sans sauter d'étapes, car ces préalables

sont indispensables. Certains lecteurs, et c'est inévitable, interprèteront les procédés, les exemples et les exercices comme des recettes, sans tenir compte des réflexions qui les nourrissent. Croyez bien que je le regrette. La vocation de ce livre est de vous aider à être « plus humain », plus élégant dans vos relations avec vous-même et avec les autres, et non pas de vous livrer des stratégies clés en main pour asseoir votre emprise sur vos pairs, vous les approprier et les soumettre à vos désirs narcissiques. Pierre Dac déclarait que nous étions probablement le chaînon manquant entre le singe et l'homme. Quand bien même nous commençons à échapper à la barbarie, nous avons encore quelques étapes à franchir avant d'accéder au chaînon qui nous revient ! Et les bonnes intentions, l'idéalisme béat et le prêchi-prêcha ne suffisent pas : à moins de devenir des machines froides et lisses, les hommes n'ont pas fini de se manipuler entre eux. C'est le jeu ! Alors autant qu'ils le fassent en toute connaissance de cause, de façon consciente et intelligente. En rêvant d'un monde parfait et d'une communication idéale entre les hommes, je pense que nous nous trompons nous-mêmes, que nous cédons au totalitarisme et finissons par obtenir l'inverse de ce que nous souhaitons.

C'est pourquoi l'élégance et la lucidité sont un défi que je vous propose de relever dès à présent. Le monde ne s'en portera que mieux !

La manipulation : une réputation sulfureuse

Le mot manipulation fait surgir dans nos esprits des images de prédateurs masqués et de victimes en souffrance, des situations obscures et des pratiques déloyales, des destructions psychologiques et des dérives sectaires. Elle ne semble avoir aucune valeur créatrice, comme si elle constituait la part sombre de l'activité humaine et de la vie en société. Cette conception pessimiste semble aujourd'hui se tailler la part du lion, notamment parce qu'elle est largement relayée par le monde des psys et celui des médias. Pourtant, lorsque nous nous penchons sur l'histoire et sur les pratiques qui peuvent être associées à des stratégies manipulatoires, nous découvrons qu'elles font partie du paysage humain depuis la nuit des temps. Survolons les épisodes qui jalonnent l'évolution de la pensée stratégique et de la ruse jusqu'à l'apparition de « la » manipulation. Notons au passage que ces figures manipulatoires n'ont pas toujours été, au cours

de l'histoire, associées à des préjugés négatifs, mais au contraire, souvent valorisées parce qu'elles procèdent d'une finesse d'esprit et d'une intelligence supérieure à la moyenne.

Jeux de main...

Le mot manipulation, du latin *manipulus* « poignée »[1] et *manus* « main », évoque d'emblée une action manuelle sur un objet : on manipule des substances, des produits, des appareils. Les chercheurs font des manipulations génétiques, le kiné manipule son patient pour remettre en place ses articulations, le manipulateur en électroradiologie effectue des examens d'imagerie médicale, l'orfèvre manipule l'or pour fondre un bijou, le marionnettiste, également appelé manipulateur utilise, à l'instar du prestidigitateur, l'adresse de ses mains pour animer ses figurines et faire illusion. Quant aux étudiants, ils procèdent à des « manips » en laboratoire pour se familiariser avec certaines opérations délicates. Reconnaissez qu'il n'y a rien de bien méchant dans ces pratiques.

Les pratiques manipulatoires ne datent pas d'hier[2]

Même si l'usage du terme « manipulation » comme manœuvre malhonnête est relativement récent, les procédés qui se rapportent à l'intelligence stratégique comme la duperie, la tromperie, la

1. Chez les romains, un manipule de fantassins désigne un groupe d'hommes guidé par un étendard composé d'une poignée de foin attachée au bout d'une perche, et porté devant la troupe. Au Moyen Âge, un manipule désigne une poignée de quelque chose : de blé, de fleurs, etc.
2. Des passages de ce paragraphe sont empruntés à mon ouvrage : *La Manipulation au quotidien, la repérer, la déjouer et en jouer,* Paris, Éditions Eyrolles, 2007.

simulation, le mensonge ou le subterfuge sont, semble-t-il, aussi vieux que la présence des hommes sur la terre ! De tout temps, en effet, l'être humain a associé son intelligence à sa force physique pour agir tant sur les autres que sur son environnement naturel. On retrouve d'ailleurs de tels procédés aux âges primitifs, dans la chasse notamment. D'anciens textes chinois datant de plus de 2 000 ans avant Jésus-Christ, donnent des conseils sur l'art de la guerre et de la duperie. Au V[e] siècle avant notre ère, *L'Art de la guerre* de Sun-Tse expose méthodes et principes stratégiques à appliquer pour emporter la victoire face à un adversaire. Les « 36 stratagèmes » qui datent de la dynastie Ming (1368 à 1644) reprennent l'esprit de ces écrits pour composer un traité secret qui décrit des stratégies indirectes, utilisables aussi bien dans les luttes armées que dans les conflits quotidiens, dans le monde des affaires, la politique, le secteur économique, etc. Ces stratagèmes ne sont pas connotés négativement dans la langue chinoise, et sont associés à l'idée de changement car ils font partie de la vie et des échanges humains. Autre fait singulier : les écrits de Sun-Tse sont encore étudiés dans les écoles militaires de différents pays et ses stratégies sont employées dans le domaine militaire mondial.

La ruse du serpent

Dans la Bible, les commencements de l'histoire de l'humanité sont marqués par une stratégie de nature manipulatoire. Dieu avait permis à Adam de consommer des végétaux, hormis les fruits de l'arbre de la connaissance du bien et du mal sous peine de mourir. Or le serpent, qui était le plus rusé de tous les animaux des champs, assura à Ève qu'ils ne mourraient pas, mais que Dieu les avait, par

cette interdiction, empêchés d'accéder à la connaissance du bien et du mal, et de devenir à leur tour des dieux. Ève mangea le fruit défendu et en donna à Adam qui ne se fit pas prier pour en manger à son tour. Adam avoua sa faute et Dieu condamna le serpent à ramper, la femme à enfanter dans la douleur et à se soumettre à l'homme. Quant à l'homme, il dut travailler pour se nourrir. Après quoi Dieu les chassa de son jardin pour les réexpédier sur la terre commune et leur interdit l'accès à l'arbre de vie et donc à l'immortalité. De la poussière ils sont nés, à la poussière ils retourneront.

Dépasser la barbarie

Dans la mythologie grecque, les dieux rivalisent en stratagèmes très élaborés pour se manipuler mutuellement à l'envi et s'élever au-delà de la sauvagerie et de l'affrontement physique brutal qui caractérisaient leurs prédécesseurs. Tentant de vivre en bonne intelligence les uns avec les autres, la dissimulation, la ruse et la manipulation constituent leurs armes principales pour se démarquer d'un mode de vie primitif. Prométhée par exemple, fils de titan, conseille aux dieux d'utiliser la ruse plutôt que la force pour emporter la bataille contre les titans. C'est devant la violence imbécile de ces derniers qu'il choisit de se ranger du côté des Dieux. Le même Prométhée pénètre secrètement dans l'Olympe, avec la complicité d'Athéna, et dissimule le feu sacré dans une tige de fenouil pour le donner aux hommes. Il provoque ainsi la colère de Zeus dont la vengeance sera effroyable : Prométhée sera enchaîné sur le mont Caucase et un aigle viendra tous les jours lui dévorer le foie.

Métis est une nymphe océanide dont le nom signifie, en grec ancien, le conseil, la ruse, la prudence, l'intelligence. Elle devint la première épouse de Zeus après avoir tenté de lui échapper à de multiples reprises en se métamorphosant. Sur son conseil, Zeus fit boire un vomitif à Cronos pour lui faire régurgiter ses frères et sœurs qu'il avait avalés. Le mot *métis* désigne la ruse, la pensée stratégique, l'intelligence pratique et la capacité d'anticiper et de s'adapter à un événement. Le terme est utilisé aujourd'hui en philosophie, en littérature, en psychologie, en anthropologie, en économie ainsi que dans la défense et les arts de la guerre.

Infatigable séducteur, Zeus n'est pas en reste avec les pratiques manipulatoires : pour séduire la princesse Europe dont il est éperdument amoureux, il utilise la ruse en se transformant en taureau blanc. Ainsi, il parvient à ne pas éveiller les soupçons de sa femme et à s'approcher de la jeune fille sans l'effrayer. Europe caresse le bel animal et tombe immédiatement sous son charme. Confiante, l'ingénue grimpe sur le dos du taureau qui la conduit jusqu'en Crête. Zeus reprend alors sa forme humaine et s'accouple avec Europe qui donnera naissance à trois enfants : Minos, Sarpédon et Rhadamanthe. Extrêmement jaloux, Zeus élimine tous les étrangers qui tentent de débarquer en Crête. Ce qui ne l'empêchera pas de se lasser de la jeune femme et de l'offrir en mariage au roi de Crête, Astérion.

Artifice et désinformation

Après dix ans de siège, les forces armées grecques ne sont pas parvenues à prendre la ville de Troie. Les guerriers ont perdu confiance. Ulysse, surnommé « l'homme aux mille artifices » a alors imaginé

un stratagème : les Troyens organiseront, à leur insu, l'invasion de leur propre cité. Les Grecs font semblant de lever le siège et abandonnent sur la plage un énorme cheval de bois dans lequel sont enfermés des guerriers. Ils ne laissent filtrer aucune information relative à la nature de cette étrange construction. En réalité, la flotte grecque se dissimule non loin du rivage de Troie, sur l'île de Ténédos. Ravis de voir les troupes ennemies prendre le large, les Troyens sont tout de même partagés sur le sort à réserver au mystérieux cheval de bois. Si les uns souhaitent l'introduire dans la ville pour commémorer la fin de l'occupation, les autres préféreraient le brûler, car ils se méfient des Grecs et de leurs cadeaux. C'est alors que Sinon, capturé par des bergers, entre en scène. Il est grec et prétend avoir été rejeté par ses compatriotes. Il implore le salut et assure vouloir se venger du perfide Ulysse qui l'a fait condamner à mort. En réalité, Sinon est l'agent d'influence, préparé et envoyé par Ulysse. Il fait croire aux Troyens que le cheval de bois est une offrande expiatoire destinée à la déesse Athéna, et les invite à introduire ce monument dans les murs de leur ville pour bénéficier de sa protection divine. La manipulation fonctionne : les Troyens ouvrent une brèche dans leurs remparts et font glisser le gigantesque cheval sur des rondins de bois. La ville est envahie et les Troyens sont massacrés par les soldats grecs.

Ce vieux Renart

La ruse et les subterfuges constituent également le ressort des contes du Moyen Âge, comme le *Roman de Renart*. Dans ces textes du début du XIIe siècle[1] formés de courts récits en octosyllabes, appelés

1. Les auteurs sont souvent anonymes.

branches, des animaux dévoilent les passions et les travers des hommes. Il s'agit en effet, pour les ménestrels qui déclament ces textes, de parodier la société féodale et la paix imposée par l'Église, et de railler la « courtoisie ». Renart est un rusé goupil. Sa personnalité est multiple, et la manipulation et la tromperie lui permettent toujours de triompher de la force imbécile. Toutefois, son personnage paraît plutôt sympathique comparé à celui du loup Ysengrin, particulièrement brutal, et dont la bêtise n'a d'égale que sa méchanceté.

Au Moyen Âge, la ruse, la fourberie et la tromperie symbolisent la débrouillardise, l'astuce, la revanche du pot de terre contre le pot de fer. Renart conteste les règles et l'ordre établis. Il joue également les redresseurs de tort et les empêcheurs de tourner en rond. Renart dupe les cupides marchands de poissons en faisant le mort, avant de s'enfuir avec les anguilles et les lamproies. Blessé à la patte, il trompe la vigilance de Tiercelin, le corbeau voleur, en le flattant et en se faisant passer pour une pauvre victime. Il immobilise encore, ridiculise et fait battre Ysengrin par des métayers, après lui avoir suggéré de pêcher des poissons à l'aide de sa queue, dans un étang gelé ! Condamné par le roi à être pendu, Renart promet de prendre la croix et de partir pour un long pèlerinage, afin de se repentir. Il finit ainsi par apitoyer le roi. Il parvient à subtiliser habilement l'anneau en or de la reine par de belles paroles. N'ayant aucune intention d'accomplir le pèlerinage promis, il se rend méconnaissable en sautant dans une cuve de teinture jaune pour échapper à ses poursuivants. Il se fait ensuite passer pour un jongleur étranger et parvient à séduire Ysengrin. Renart est un manipulateur de premier ordre, certes, mais un manipulateur sympathique.

Aujourd'hui encore, notamment dans la littérature enfantine, cet animal reste l'emblème de la ruse et de la débrouillardise.

Bon prince

Dire d'une personne qu'elle est machiavélique n'est pas, vous en conviendrez, très élogieux. Dans nos esprits, l'individu machiavélique est de mauvaise foi, souvent perfide, et ne tient pas ses promesses pour parvenir à ses fins, et cela sans aucune forme de préoccupation morale. Pourtant, lorsqu'on se penche sur les écrits de Niccolò Machiavelli[1] qui porte la paternité du mot « machiavélisme », et notamment sur son ouvrage le plus célèbre *Le Prince*[2], nous sommes amenés à nuancer cette épithète et à prendre garde aux interprétations cyniques de cette œuvre. En effet, si les valeurs morales n'y sont certes pas érigées en principe par l'auteur, la finesse de son analyse politique et les règles de conduite qu'il propose à ceux qui gouvernent sont fondées sur des descriptions réalistes de comportements humains et de l'exercice du pouvoir. S'il ne se berce pas d'illusions sur la nature humaine, il s'intéresse à ce que les hommes font et non à ce qu'ils devraient faire. Toutefois ses propos, dans lesquels il oppose la *virtù* (le courage d'imposer sa volonté, la lucidité et la capacité à s'adapter au contexte) à la *fortuna* (le destin, le hasard, la chance qu'elle soit bonne ou mauvaise) ne sont pas dénués de sens : bien employée, la *virtù* peut s'imposer à la *fortuna*. Alors, froideur cynique

1. En français, Nicolas Machiavel, philosophe, homme politique florentin de la Renaissance (1469-1527).
2. Cet ouvrage dont la première édition date de 1532 est téléchargeable gratuitement sur internet.

ou réalisme de Machiavel ? Les choses ne peuvent pas être tranchées en termes binaires de bien ou de mal. Machiavel portait un projet politique rationnel : celui de libérer et d'unifier l'Italie. Il ne s'encombre d'aucun idéalisme et sa pensée est pragmatique.

Jeux de vilain

La valeur socialement péjorative du mot « manipulation » date du XVIIIe siècle[1]. À cette époque, les philosophes des Lumières prônent l'émergence d'un homme neuf et éclairé, disposant d'une conscience politique, capable de faire des choix en toute liberté et d'exercer sa raison. Il s'agit de rendre les individus maîtres d'eux-mêmes. Cette vision moderne de l'homme et du monde nécessite d'éduquer les gens et de mettre en place des lois pour les défendre. L'éducation est donc un sujet qui présente un intérêt primordial pour les philosophes des Lumières. Ils considèrent que les préjugés s'installent chez les enfants, dès leur plus jeune âge, et qu'il convient très tôt de les aider à former leur raison pour éviter qu'ils ne se perdent dans le cercle vicieux de l'ignorance. Les philosophes libéraux veulent mettre fin à l'arbitraire monarchique et privatiser la religion. Ils projettent de clarifier la vie sociale, de discipliner, de moraliser la société et d'uniformiser les normes pour harmoniser les rapports humains. Par conséquent, toute tentative de calcul, de trucage ou de tromperie s'oppose à cet idéal de transparence et compromet « l'éveil des consciences. » La manipulation, quelle qu'en soit la forme, devient moralement répréhensible, même si dans la réalité il s'avère impossible d'en sanctionner légalement tous les usages.

1. Se référer notamment au travail de Fabrice D'Almeida, dans *La Manipulation*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je », 2003.

Le chien de Pavlov

À la fin du XIX[e] siècle, le médecin et physiologiste russe Ivan Pavlov, a conduit plusieurs séries d'expériences, notamment sur le chien, pour montrer que de nombreux comportements animaux constituaient des réponses réflexes qui étaient acquises et pouvaient être perdues ou reprogrammées. Pavlov avait observé que lorsqu'il montrait de la nourriture à son chien, celui-ci se mettait à saliver, avant même d'entrer en contact avec la pâtée. À plusieurs reprises, le physiologiste associa la nourriture à un *stimulus* sonore et constata que la simple audition du signal suffisait à provoquer la salivation du chien, sans qu'il soit devenu nécessaire de lui présenter les aliments. Pavlov a mis en évidence les principes d'acquisition et de programmation de ce qu'il a nommé les « réflexes conditionnels », c'est-à-dire les réponses automatiques acquises par l'apprentissage et survenant sous réserve qu'une condition soit remplie (ici le signal sonore). Au cours de ses recherches, Pavlov a montré qu'il existait en réalité deux types de réflexes : les réflexes conditionnels et les réflexes innés, antérieurs à toute expérience[1]. Les travaux de Pavlov ont inauguré de nombreuses recherches sur le conditionnement des comportements humains et donné naissance à la théorie behavioriste[2].

1. Par exemple, l'ingestion de sucre provoque inévitablement une sécrétion d'insuline dans notre corps.
2. Le behaviorisme ou comportementalisme est une approche psychologique qui s'intéresse prioritairement aux comportements observables déterminés par le contexte et les expériences de l'individu dans son milieu. Cette théorie s'oppose à la psychologie introspective et aux approches mentalistes qui posent que l'ensemble des facultés psychiques d'un individu expliquerait ses comportements. Selon ces approches, les gens feraient ce qu'ils pensent. Leurs actes découleraient de leurs dispositions internes.

Le petit Albert

Psychologue américain et fondateur du behaviorisme, John Broadus Watson a repris les travaux de Pavlov sur le conditionnement, en conduisant une expérience connue sous le nom de « l'expérience du petit Albert ». Watson entreprend de conditionner un enfant de 11 mois afin qu'il ait peur des souris blanches. Dans un premier temps, Watson présente la souris à l'enfant qui s'en amuse et ne manifeste aucune peur. Ensuite, il associe la présence de la souris à un bruit métallique très violent qui panique l'enfant et provoque ses pleurs. Il renouvelle plusieurs fois cette expérience jusqu'à ce que l'enfant, développe une réaction de peur et se mette à pleurer à la simple vue de l'animal, même lorsque le bruit n'est plus émis par le chercheur. Très controversée à l'époque, l'expérience n'en fut pas moins probante : par la suite, le jeune Albert développa une phobie de l'ensemble des animaux à poils qui s'étendit même à la simple vue d'un manteau de fourrure. Avec ces travaux, qui ne pourraient plus être menés aujourd'hui, Watson souhaitait mettre en évidence la naissance des phobies. Il comptait par la suite déconditionner l'enfant, mais la mère de ce dernier interrompit l'expérience.

La manipulation mentale

Utiliser le concept de manipulation mentale revient à considérer l'esprit humain comme une matière que l'on peut manipuler, pétrir et modeler afin de lui donner la forme que l'on souhaite. Cette image d'un cerveau malléable, lessivable, opérable, est également présente dans le mythe du « lavage de cerveau »[1]. Elle sous-entend,

1. *Brainwashing* en anglais.

pour l'individu qui subit un tel préjudice, une perte totale de libre-arbitre. Celui-ci serait littéralement déprogrammé et reconditionné par des pratiques d'endoctrinement et de coercition. Il changerait de personnalité au point de devenir une autre personne. Rappelons que le concept de « lavage de cerveau » a été initié aux États-Unis dans un contexte politique de lutte contre le communisme. Les autorités américaines pensaient que les prisonniers de guerre, de retour de Corée, avaient été convertis au communisme par « lavage de cerveau ». Elles ont donc encouragé les recherches sur ce thème dans la perspective de les exploiter pour leur propre compte[1] ! Le psychiatre américain Robert Jay Lifton a mené de multiples travaux dans ce domaine en s'intéressant notamment aux médecins nazis, au contrôle mental exercé dans les pays totalitaires, à l'endoctrinement et au phénomène des sectes. Ses théories ont été reprises par la psychologue Margaret Singer dans les années soixante. Notons au passage qu'une majorité de chercheurs considère aujourd'hui le concept de « lavage de cerveau » comme non fondé scientifiquement[2].

Le « lavage de cerveau »

La notion de manipulation mentale découle des recherches sur le « lavage de cerveau » et n'est pas scientifiquement considérée comme étant bien plus valide que le concept dont elle dérive.

.../...

1. Dans les années cinquante, la CIA a tenté de mettre au point sa propre technique de lavage de cerveau, notamment en associant l'hypnose et le LSD au conditionnement.
2. Dans les années quatre-vingt, Lifton a déconseillé l'usage du terme « lavage de cerveau » qui selon lui n'a aucun sens précis et a été la cause de nombreuses confusions.

…/…

Elle fait son apparition en France au début des années soixante-dix avec la lutte antisectes[1]. Le terme de manipulation mentale reste d'ailleurs fortement associé aux pratiques sectaires, notamment pour le législateur[2]. Alors que dans d'autres domaines, on lui préférera d'autres appellations : « harcèlement moral », « violences psychologiques » ou « conditionnement ». Ce qui, au-delà des nuances sémantiques et de l'hypocrisie ambiante, revient à peu près au même.

La manipulation mentale vise l'assujettissement psychologique d'un individu, d'un groupe ou d'une population en utilisant des procédés détournés aptes à modifier ou à orienter les perceptions individuelles et collectives. Il s'agit de faire en sorte que les gens se comportent de telle ou telle manière, qu'ils adoptent telle valeur ou telle croyance. Ce qu'ils n'auraient pas fait spontanément sans l'utilisation de stratégies adaptées. Les moyens utilisés sont multiples et variés : séduction, persuasion, influence, conditionnement, soumission involontaire ou consentie, usurpation ou abus d'autorité, désinformation, mensonge, mystification, etc. Ce terme recouvre des réalités tout aussi variées : du marketing à la publicité, de l'ingénierie sociale à la manipulation de l'opinion publique, des promesses aux mensonges politiques, des petites manipulations vécues au quotidien à la « perversion narcissique », des stratégies diplomatiques à l'emprise idéologique. Il s'agit toujours de « manipulation mentale », concept flou qui suscite l'anxiété, ce pourquoi sa terminologie reste fortement associée aux agissements sectaires.

1. La France est le pays européen le plus engagé dans la lutte contre les sectes.
2. Vous pouvez vous en référer à la loi About-Picard du 12 juin 2001.

Nous avons peur de l'odeur du soufre, des gourous, des sectes, tandis que les manipulations mentales et les pressions psychologiques exercées sur nous dans d'autres secteurs de la société, (entreprises, médias, consommation, marketing, publicité, politique, école) ne nous émeuvent pas plus que cela. Quel surprenant paradoxe qui nous conduit à subir les yeux fermés, dans notre vie quotidienne, des pratiques qui nous scandalisent lorsqu'elles nous sont présentées comme répréhensibles…

Narcissiques et *borderlines*

Les pervers narcissiques et ceux que l'on nomme les *borderlines*, ou personnalités limites, font leur apparition – en tout cas sous ces appellations – dans les années quatre-vingt. Ils semblent appartenir à une génération spontanée particulièrement prolifique, si l'on se réfère aux croyances communes et aux constats de nombreux psys[1]. Quelles sont ces personnalités « toxiques » que l'on classe au chapitre des « grands » manipulateurs et dont les tableaux cliniques déteignent peu ou prou sur toutes les pratiques manipulatoires quelles qu'elles soient ? En les stigmatisant et en cherchant à identifier leurs caractéristiques et leurs symptômes chez toutes les personnes de notre entourage, ne nous exposons-nous pas à vivre l'ensemble de nos relations sous le sceau de la névrose ? Ne prenons-nous pas le risque de rencontrer des narcissiques et des *borderlines* à tous les coins de rue ? Et, à divers degrés, ne sommes-nous pas tous sujets à l'instabilité de nos humeurs et de nos affects, au narcissisme et à la perversion ? Où s'arrête la normalité, où commence la pathologie ? Vaste question…

1. Fourcade, Jean-Michel, *Les Personnalités limites*, Paris, Éditions Eyrolles, 2011.

Du pervers narcissique…

En 1986, le psychanalyste Paul-Claude Racamier invente le concept assez flou de « pervers narcissique ». Mais c'est véritablement le succès des ouvrages de Marie-France Hirigoyen et d'Alberto Eiguer, largement relayé et coproduit par les médias, qui propulse ces manipulateurs d'un nouveau genre sur le devant de la scène. Le pervers narcissique se caractérise, selon Racamier par « *la capacité et le plaisir de se mettre à l'abri des conflits internes et en particulier du deuil, en se faisant valoir au détriment d'un objet manipulé comme un ustensile ou un faire-valoir* »[1]. Pour simplifier, le pervers narcissique a un besoin constant d'être admiré et reconnu (personnalité narcissique), besoin qu'il cumule avec le fait de s'imposer en « manipulant » les autres afin de satisfaire en priorité ses propres désirs (perversion). Selon les termes de Marie-France Hirigoyen[2], le pervers narcissique est un *prédateur*, sûr de lui, qui engage un véritable processus de destruction de sa victime pour devenir le maître de la relation et faire de l'autre son objet, sans remord ni compassion, mais avec un plaisir certain…

… au *borderline*

Autre catégorie tout aussi vaporeuse : celle des personnalités *borderlines* ou états-limites. Un état-limite se traduit, lit-on dans un article du *Cercle Psy*, par un « *trouble psychique caractérisé par l'instabilité et*

1. Racamier, Paul-Claude, *Le Génie des origines : Psychanalyse et psychoses*, Paris, Éditions Payot, 1992.
2. Hirigoyen, Marie-France, *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Éditions La Découverte et Syros, 1998.

l'impulsivité. Le patient est un passionnel en proie à des accès de colère, de jalousie ou de désespoir incontrôlés et inadaptés à la situation. Ces excès peuvent le conduire à un brusque passage à l'acte (agression, tentative suicidaire). »[1] Les *borderlines* s'abandonnent à des accès de colère inattendus et incompréhensibles pour l'entourage, précise le psychanalyste et psychothérapeute Jean-Michel Fourcade[2]. Souvent « sous-narcissisés », ils auraient une mauvaise image d'eux-mêmes qui les conduirait à s'associer avec les narcissiques dont ils deviendraient les complices[3] en même temps que les objets.

Nos amies les bêtes[4]

Les animaux seraient-ils des manipulateurs ? Quand votre chat minaude et se frotte affectueusement contre vos jambes pour obtenir son assiette de lait, ne cherche-t-il pas, l'air de rien, à vous manipuler ? Vous en offusquez-vous pour autant ? Nombre d'espèces animales utilisent le leurre, la parade, l'intimidation ou le camouflage pour tromper leurs prédateurs ou leurs proies. C'est notamment le cas du serpent qui hypnotise ses victimes, de la pieuvre se cachant derrière son rideau d'encre pour brouiller les pistes, ou de certains insectes et arachnides feignant la mort jusqu'à en émettre l'odeur caractéristique. Pour gagner leur repas, certains prédateurs des papillons sont capables de copier les effluves des phéromones émises par les femelles. En Australie, une variété d'hippocampes possède des

1. Les Vertus de la manipulation, *Le Cercle Psy*, Trimestriel N° 6, septembre 2012, p. 53.
2. Fourcade, Jean-Michel, *Les Personnalités limites*, *Op. cit.*, p. 50.
3. Eiguer, Alberto, *Le Pervers narcissique et son complice*, Paris, Éditions Dunod, 2003.
4. Tiré de Carré, Christophe, *La Manipulation au quotidien*, *Op. cit.*

lobes cutanés imitant les algues dans lesquelles il a coutume de se cacher. Le caméléon, encore, qui utilise l'homochromie pour se fondre dans son milieu naturel. Ce ne sont là que quelques exemples de l'infinie richesse du monde animal dans le domaine de la dissimulation et de la tromperie sensorielle. Qu'elle soit de nature optique, acoustique, chimique ou olfactive, cette mystification repose toujours sur des données erronées fournies par « l'imitateur », aux dépens de l'animal qu'il dupe. Il s'agit de jouer par analogie sur les « déclencheurs » de l'adversaire pour obtenir de lui les comportements souhaités. Les connaissances scientifiques actuelles ont pu déterminer que les animaux utilisent d'instinct des comportements fixes, caractéristiques d'une espèce, pour duper les individus d'espèces différentes, tandis qu'ils agissent avec plus d'agressivité à l'égard des membres de leur espèce, par l'intimidation directe, la menace physique ou la lutte.

Homo sapiens

L'homme agit de manière similaire en exploitant la fragilité perceptive de ses pairs ainsi que leur tendance à adopter des comportements automatiques. Et le fait qu'il soit un « animal social raisonnant » ne change pas radicalement la donne. En réalité, les gens sont rarement conscients de ce qu'ils perçoivent à travers leurs filtres sensoriels, pas plus qu'ils ne sont conscients de la façon dont ils traitent ces informations. Ils utilisent de façon minimaliste leur conscience réflexive, cette conscience qui leur permettrait d'appréhender avec lucidité leur propre réalité et la manière dont elle est construite par leurs perceptions, leurs représentations, leurs croyances, leurs émotions et

leurs schémas de pensée[1]. Toute manipulation est en premier lieu, le fruit d'une auto-manipulation. Nul ne serait en mesure de nous manipuler si nous n'étions pas manipulables. Naturellement, l'homme ne suit pas une « programmation » rudimentaire purement instinctive, comme peuvent le faire les animaux. Son activité cérébrale, sa capacité d'analyser, de raisonner et de faire des choix lui offrent la possibilité de réfléchir avant d'agir, puis d'observer les conséquences de ses actes. Du reste, son imaginaire, sa maîtrise du langage, son aptitude à l'échange des biens et à la communication, son sens de l'empathie et de la coopération, tout comme les normes culturelles et les règles de comportement qu'il a inventées au fil du temps pour assurer la cohésion sociale concourent à faire de l'homme une espèce à part dans le règne animal. Il n'empêche que le genre humain, soumis à la surabondance d'informations et de moyens de communication, souffre plus que jamais des insuffisances criantes d'une pensée archaïque, conformiste et docile qui laisse la porte ouverte à toutes les manipulations. Celles qui sont anodines, celles qui sont vertueuses… Et celles qui le sont moins.

Faites le point

Cochez les affirmations qui correspondaient à votre vision de la manipulation avant la lecture de ce premier chapitre. Pour vous la manipulation c'est…

1. Vous pouvez vous référer à l'ouvrage suivant : Carré, Christophe, *L'Auto-manipulation : Comment ne plus faire soi-même son propre malheur*, Paris, Éditions Eyrolles, 2012.

1. Une forme de malhonnêteté	
2. Un procédé déloyal	
3. Un jeu piégé	
4. Une stratégie qui évite la contrainte	
5. Un abus de faiblesse	
6. La conséquence inévitable de toute vie en société	
7. Une forme de violence psychologique	
8. Un ensemble de techniques à connaître	
9. Un danger potentiel pour la victime	
10. Considérer l'autre comme un objet	
11. Un art	
12. Une pratique qui peut être bénéfique à la personne manipulée	
13. Un comportement spontané	
14. Une action qui peut être éducative	

Commentaires

- Comptez + 1 point chaque fois que vous avez coché l'une de ces affirmations : 1, 2, 3, 5, 7, 9, 10.
- Comptez - 1 point chaque fois que vous avez coché l'une de ces affirmations : 4, 6, 8, 11, 12, 13, 14.
- Si vous avez entre - 7 et 0 points : concernant la manipulation, vous ne semblez pas manichéen. Vous n'avez pas systématiquement une vision négative de la manipulation et les « manipulateurs » ne hantent pas vos préoccupations quotidiennes. Pour vous, la manipulation fait partie du jeu relationnel. Elle est stratégique et peut, dans certains cas, s'avérer

plus efficace que l'affrontement, la contrainte ou la domination. Il n'est pas impossible qu'il vous arrive d'utiliser de façon consciente des procédés manipulatoires pour aider les personnes de votre entourage. Plus votre score est bas, plus cette tendance est forte.

– Si vous avez entre 0 et + 7 points : Votre position est souvent tranchée en termes de bien et de mal. Pour vous, manipuler est forcément associé à une image ou à une action négative. Peut-être êtes-vous influencé par le discours conventionnel sur les pratiques manipulatoires. Parfois cette vision des choses est justifiée, souvent elle ne l'est pas. Peut-être aussi rêvez-vous de relations idéales, ouvertes et sincères entre les hommes, et la manipulation fait partie de ces pratiques qui ont le don de vous hérisser. Plus votre score est élevé, plus cette tendance est forte. Il est possible que vous idéalisiez un peu trop les rapports humains. Et si vous lâchiez un peu de lest ?

2 Tous manipulateurs ?

Manipulations psychologiques, manipulations mentales, pratiques perverses ou égocentriques, harcèlement, influence, conditionnement, emprise sectaire, manipulations sociales, lavage de cerveau… Il est malaisé de s'y retrouver dans cet embrouillamini de termes liés à la manipulation, et l'amalgame entre des pratiques très diverses représente un raccourci facile et souvent trompeur. Pour le commun des mortels, la manipulation, quels qu'en soient la forme et les effets, est d'emblée associée au mal et rien ne peut légitimer son emploi. L'idée que « la » manipulation est toujours intentionnelle et potentiellement toxique et destructrice est profondément ancrée dans les esprits. L'individu étiqueté « manipulateur » avance masqué, il développe point par point une stratégie programmée mais dévastatrice, il suscite peur, méfiance et rejet. En réalité, nous sommes tous, à des degrés divers des manipulateurs. À moins de partager l'existence des conifères dans les forêts vierges de Komi, il nous est impossible de ne pas manipuler les personnes que nous

côtoyons, que ce soit de façon non consciente, spontanée ou – plus rarement – de façon consciente, animés par une intention louable ou malhonnête.

Qu'est-ce que la manipulation ?

Il est utile que nous nous entendions sur les mots afin d'éviter les amalgames et les confusions qui sont, nous l'avons vu, monnaie courante dans ce domaine. Empruntons la définition des psychologues sociaux qui travaillent depuis près d'un siècle sur la manipulation et les mécanismes d'influence sans y attacher d'état d'âme, de valeur morale ou de jugement. Selon eux, la manipulation est une manœuvre plus ou moins délibérée qui vise à obtenir un changement de jugement, d'opinion ou de comportement de la part de la personne manipulée sans que celle-ci ait conscience de cette manœuvre. La personne manipulée a le sentiment d'avoir agi en totale liberté. Elle n'a aucune lucidité sur les agissements de la personne qui utilise le procédé manipulatoire. La manipulation est d'ailleurs d'autant plus efficace qu'elle reste douce, secrète et sans contrainte. Par conséquent, une manipulation ratée fait violence à la personne qui la subit. Se sentant contrainte, elle a alors le sentiment de perdre sa liberté et la stratégie employée devient trop évidente. Ceux que l'on pourrait qualifier de « mauvais » manipulateurs sont donc ceux qui ne respectent pas ces principes essentiels.

La manipulation est un outil

Même si elle peut le devenir, la manipulation n'est ni particulièrement louable ni foncièrement nocive : elle n'est ni à prescrire, ni à

proscrire. Comme tout outil, elle peut se trouver entre les mains d'ouvriers maladroits, dominateurs, malveillants ou pervers et devenir une arme redoutable pour les personnes qui en font les frais. Einstein, en trouvant l'équation $E=mc^2$ n'est pas responsable de la bombe atomique, ni des soixante-quinze mille personnes tuées à Hiroshima. Dans le même ordre d'idée, les techniques de manipulation n'infèrent pas les usages qui en sont faits. Autrement dit, au-delà de la vilaine réputation du mot, la technique de manipulation peut devenir louable en fonction de l'objectif qu'elle vise. Nous reviendrons plus en détail sur cette question dans les pages qui suivent dans la mesure où il s'agit de la thèse principale de ce livre. Quelles sont les manipulations « nobles » et celles qui ne le sont pas ? Jusqu'où aller dans l'usage de ces techniques ?

La manipulation doit rester secrète

Même dans le cas d'une manipulation positive, je ne vois personnellement aucun intérêt à mettre la personne manipulée dans la confidence, ni à lui dévoiler la stratégie utilisée. Personne n'aime se faire gruger, même si c'est pour la bonne cause, Du reste, une telle attitude aurait pour effet de désamorcer le processus et de compromettre le changement obtenu, et à coup sûr de dégrader la relation que vous entretenez avec la personne manipulée. Il n'y a donc aucun avantage à jouer cartes sur table dans ce domaine. Jamais un médecin sérieux ne vous avouera qu'il vous a administré un *placebo*. Votre traitement perdrait toute son efficacité et vous changeriez rapidement de praticien.

Le syndrome du Petit Chaperon rouge

Avant de poursuivre, je souhaite désamorcer une croyance partagée par de nombreuses personnes. Nous aimons naturellement les histoires simplistes dans lesquelles de gentils innocents sont victimes de méchants calculateurs. Dans l'article qu'il consacre à la manipulation mentale, aux phénomènes de possession et d'hypnose, le professeur et chercheur en psychologie sociale Stéphane Laurens[1] se sert du schéma narratif du *Petit Chaperon rouge* pour démontrer qu'en matière de manipulation, « *c'est finalement toujours le même schéma qui revient* » *et que l'on ne peut se satisfaire d'une partition entre le bien et le mal, entre le loup cruel et le candide Petit Chaperon rouge, entre* « *d'un côté le diable (le malin), la secte, le gourou... et de l'autre l'homme naïf, leur proie innocente (celui qui ignore le mal, qui est pur et sans malice)* ». Les premiers, explique cet auteur, seraient narcissiques, et viseraient avant tout la satisfaction de leurs désirs en mettant en œuvre les moyens nécessaires pour parvenir à leurs fins. Quant aux seconds, comme le Petit Chaperon rouge dans le bois, ils constitueraient d'innocentes victimes qui rêveraient naïvement de relations idéales dans un monde parfait, s'offrant ainsi aux griffes des pires prédateurs. Ce scénario dualiste présente l'avantage d'être simple, économique et pratique : inutile de se creuser la tête, nous avons une victime dominée, un coupable dominant, un lien logique de cause à conséquence. Le problème est clair et les solutions toutes trouvées : dans la mesure où le manipulateur, naturellement malveillant, influence secrètement sa victime, celle-ci doit apprendre à aiguiser

1. Laurens, Stéphane, « Les Dangers de la manipulation mentale », *Les Cahiers de psychologie politique*, numéro 4, Décembre 2003.

sa vigilance, à démasquer l'intrus et à fourbir ses armes pour se protéger de son emprise, sous peine de perdre son propre libre arbitre et de passer sous le contrôle de l'imposteur. Il n'est pas étonnant qu'avec de tels schémas de pensée et de telles attitudes, des individus identifiés comme des manipulateurs se multiplient à toute vitesse. Comprenez-vous les dangers d'un tel raisonnement ?

À votre avis...

Réfléchissez et répondez rapidement sur une feuille de papier aux huit questions suivantes :

1. Qui, du manipulé ou du manipulateur, est à l'origine de la manipulation ?
2. Serions-nous manipulés si nous n'étions pas manipulables ?
3. Toute manipulation n'est-elle pas d'abord et avant tout une auto-manipulation ?
4. La personne qui subit la manipulation est-elle une « victime » faible et irresponsable ?
5. Les gens que nous considérons comme des manipulateurs ne sont-ils que cela ?
6. En désignant des « manipulateurs », ne participons-nous pas à leur recrudescence ?
7. La manipulation est-elle toujours un problème ?
8. Est-il envisageable et socialement souhaitable de se protéger de l'influence des autres ?

Mes commentaires

1. Ni l'un ni l'autre... Ou les deux à la fois. Dans les relations humaines, il n'existe aucune ponctuation qui pourrait nous permettre de dire « c'est parce que Dupont a agi de la sorte que Durand a réagi de telle manière » et d'imputer la totale responsabilité des faits à Dupont.

2. L'éternelle question de la poule et de l'œuf prend ici tout son sens. Il n'y aurait pas de manipulateur ni de manipulation possible si l'influence des autres n'avait aucun effet sur nos attitudes, nos croyances et nos comportements. Nous ne serions pas manipulés si nous n'étions pas manipulables.
3. C'est en tout cas ce que je postule[1]. C'est souvent parce que nous nous manipulons nous-mêmes, que nous nous crispons sur nos croyances, nos interprétations et nos schémas répétitifs, que nous sommes manipulables. Les autres sont alors tentés d'utiliser ces leviers pour nous influencer. C'est de bonne guerre. La rigidité ne paie pas ! Comme le taureau dans l'arène, nous fonçons tête baissée vers le drap rouge que le manipulateur agite devant nous. Nous sommes notre premier manipulateur.
4. Non. L'analyse victimaire de la manipulation (ou le syndrome du Petit Chaperon rouge) correspond, comme nous l'avons vu au paragraphe précédent, à une vision dualiste de la réalité et constitue, selon moi, une imposture. La victime peut d'ailleurs aisément faire acte de manipulation en endossant ce rôle. Je ne remets pas en cause le fait que certains agissements de nature manipulatoire puissent causer de la souffrance à des personnes, mais elles ne sont pas victimes de qui que ce soit, et pas même d'elles-mêmes.
5. Non. Les gens ne sont pas réductibles à ce qu'ils font. Nos comportements parlent de nous, mais ils ne sont pas nous. Nous pouvons user de pratiques manipulatoires pour influencer les personnes de notre entourage et disposer de beaucoup d'autres compétences en dehors de cela. Il est vrai que nous éprouvons la plus grande facilité à étiqueter, à classifier nos pairs : « allumeuse, profiteur, opportuniste, manipulateur, etc. ». C'est une manie, une façon de nuire à la qualité des relations que nous entretenons avec eux. Ces inductions sont très risquées parce que, une fois notre diagnostic posé : « Martin est un manipulateur », nous ne

1. Carré, Christophe, *L'Auto-manipulation : Comment ne plus faire soi-même son propre malheur*, Paris, Éditions Eyrolles, 2012.

sélectionnons que les faits qui viennent corroborer l'étiquette que nous avons collée sur le front de Martin. Nous ne retenons que les agissements de sa part qui viennent nous conforter dans notre idée. Au besoin, nous pouvons même faire mentir la réalité et déformer les faits et gestes du pauvre Martin pour qu'ils collent à notre croyance. C'est terriblement humain !

6. Bien sûr. En désignant des « manipulateurs » au moindre indice supposé nous indiquer que nous sommes face à des gens qui cherchent à nous influencer, nous participons à leur recrudescence. Car les mots ont précisément le pouvoir de créer des catégories inutiles et des problèmes qui n'en sont pas. Il ne faut pas négliger une constante dans les relations humaines : on finit souvent par obtenir ce que l'on souhaite éviter. En cherchant à déceler des manœuvres manipulatoires dans nos relations, nous participons à l'amplification du phénomène. Cessons de désigner des personnes manipulatrices et elles n'existeront plus en tant que telles.
7. Non. Inutile de monter en épingle, par principe ou idéologie, toutes les pratiques manipulatoires. Elles font partie, comme nous l'avons vu, du jeu social. La plupart sont d'ailleurs anodines et sans impact majeur sur notre santé psychologique. Neuf fois sur dix, elles sont spontanées et ne répondent à aucune intention malveillante de la part de la personne qui en use. Elle est juste incapable de procéder autrement.
8. Non. À moins de choisir la solitude, il n'existe aucune armure qui puisse nous permettre de nous protéger de l'influence des autres. Ce serait d'ailleurs socialement dramatique dans la mesure où nos opinions, nos jugements et nos connaissances se construisent dans la relation, et donc dans l'influence.

Nous ne sommes pas des machines

Nous l'avons vu, la simple évocation du mot « manipulation » déclenche immanquablement levées de bouclier et réactions nauséeuses, pleines de jugements : « manipuler, ce n'est pas bien » ; de

généralisations abusives : « les manipulateurs sont partout » ; d'évaluations : « méfie-toi de ce type, c'est un manipulateur ». Le pouvoir des mots est à ce point puissant que nombre de nos contemporains sont encore effrayés à l'idée que le mot chien puisse planter ses crocs dans leur postérieur. Mais « la » manipulation reste un mot, une représentation abstraite. Et, quoi que l'on puisse en penser, au-delà de la charge émotionnelle contenue dans ce mot, « la » manipulation est un terme polysémique qui recouvre une infinité de pratiques et de réalités. Alors cessons de nous battre pour des mots et regardons les choses en face. « La » manipulation ne veut pas dire grand-chose. Toutes les pratiques manipulatoires ne sont pas à jeter aux orties. Des procédés louables côtoient des pratiques perverses. Et sans influence stratégique, sans intelligence tactique, nous fonctionnerions comme des machines à l'intelligence froide, à partir de programmes clos et en subissant les aléas de l'existence. Il n'y aurait pas de vie sociale, pas de démarche éducative, pas d'accès à la culture, pas de soins, pas d'évolution personnelle, pas de lois sans manipulation.

Petites questions[1]

Répondez aux questions suivantes de la façon la plus sincère possible.

1. Pouvez-vous citer trois personnes de votre entourage (milieu professionnel, social ou familial) que vous pourriez qualifier de manipulatrices, ou qui usent de procédés manipulatoires à votre encontre ou à l'encontre de gens que vous connaissez ?

1. Extrait de Carré, Christophe, *50 exercices pour maîtriser l'art de la manipulation*, Paris, Éditions Eyrolles, 2010.

Personne n° 1 :...
Personne n° 2 :...
Personne n° 3 :...

2. Vous-même, pensez-vous être un manipulateur ou avoir de sérieuses prédispositions à manipuler vos pairs ?

☐ OUI ☐ NON

Mes commentaires

Je crois pouvoir prédire, sans trop me tromper, qu'il ne vous a fallu que quelques secondes pour établir la liste des trois personnes manipulatrices ou usant de procédés manipulatoires. Quant au deuxième point, j'ai la quasi-certitude que vous avez répondu NON : vous ne vous percevez pas comme un individu manipulateur. Vous êtes persuadé que vous n'avez jamais manipulé qui que ce soit. Vous avez le sentiment que ce sont plutôt les autres qui abusent de vous. D'ailleurs, jusqu'à présent, s'il a pu vous arriver de commettre quelques actes manipulatoires, ce n'était certainement pas avec une arrière-pensée malveillante, mais parce que vous y étiez contraint par la situation, ou parce que vous n'aviez pas le choix. Naturellement, cela n'a rien à voir avec votre nature profonde : vous n'êtes pas comme ça. Vous useriez d'ailleurs d'euphémismes pour parler de vos propres comportements manipulatoires : influence, persuasion, séduction, stratégie pour la bonne cause. Mais manipulateur, vous, jamais !

Le manipulateur, c'est toujours l'autre !

Et cela n'a rien d'étonnant : quand nous évaluons les attitudes des personnes de notre entourage, nous avons tendance à attribuer leurs comportements à leurs dispositions intérieures, à leur personnalité, plutôt qu'à la situation ici et maintenant. Dupont se met en

colère parce qu'il est coléreux. Durand n'aime pas que les hommes sourient à sa femme parce que c'est un jaloux. Martin essaie de m'influencer pour que j'accepte son dossier parce qu'il est manipulateur… C'est comme ça, c'est dans sa nature. Vous constaterez que nous n'hésitons pas à extrapoler de simples faits additionnés aux intentions que nous prêtons aux autres, pour généraliser et tirer des conclusions hâtives sur les gens. Autre drame des relations humaines… En revanche, lorsque nous nous intéressons à nos propres comportements, nous sommes davantage circonstanciés. Nous avions tendance à nous percevoir favorablement et à attribuer à l'environnement, au contexte, à la situation, la cause de nos petites manigances et de nos arrangements avec l'éthique relationnelle. Et si nous pouvons nous reconnaître quelques maladresses, nous ne sommes pas vraiment disposés à les accepter chez les autres.

Les porcs-épics

Ces observations me rappellent l'apologue du philosophe allemand Arthur Schopenhauer[1] qui illustre les difficultés de la vie en société et l'éternel dilemme de l'être humain oscillant entre souffrance et ennui, entre désir et frustration, entre besoin de vivre en société et peur d'être possédé par ses semblables.

"*Par une froide journée d'hiver, un troupeau de porcs-épics s'était mis en groupe serré pour se garantir mutuellement contre la gelée par leur propre chaleur. Mais tout aussitôt ils ressentirent les atteintes de leurs piquants, ce qui les fit s'éloigner les uns des autres.*

…/…

1. Schopenhauer, Arthur, *Parerga et Paralipomena*, Aphorismes sur la sagesse dans la vie, 1851.

…/…

Quand le besoin de se chauffer les eut rapprochés de nouveau, le même inconvénient se renouvela, de façon qu'ils étaient ballottés de çà et de là entre les deux souffrances, jusqu'à ce qu'ils eussent fini par trouver une distance moyenne qui leur rendit la situation supportable. Ainsi, le besoin de société, né du vide et de la monotonie de leur propre intérieur, pousse les hommes les uns vers les autres ; mais leurs nombreuses qualités repoussantes et leurs insupportables défauts les dispersent de nouveau. La distance moyenne qu'ils finissent par découvrir et à laquelle la vie en commun devient possible, c'est la politesse et les belles manières. En Angleterre, on crie à celui qui ne se tient pas à distance : Keep your distance *! – Par ce moyen, le besoin de chauffage mutuel n'est, à la vérité, satisfait qu'à moitié, mais en revanche on ne ressent pas la blessure des piquants. – Celui-là cependant qui possède beaucoup de calorique propre préfère rester en dehors de la société pour n'éprouver ni ne causer de peine."*

Il est difficile de vivre seul, comme il est difficile de supporter la proximité des autres et plus encore, peut-être, leurs tentatives secrètes de nous influencer et de nous faire agir contre notre volonté. Les règles sociales (la politesse et les belles manières) permettent une mise à distance des hommes et leur offrent la possibilité de coopérer en limitant piqûres et frictions, mais elles ne préservent pas des phénomènes d'influence qui sont inhérents à toute communication humaine.

Entre magie et peur d'être possédé

Outre qu'ils possèdent une forte résonance affective, les phénomènes d'influence et la manipulation nous terrifient en même temps qu'ils nous fascinent. Et, comme les porcs-épics de Schopenhauer, nous hésitons entre, d'une part, la peur de l'emprise et de l'influence des autres, qui pourraient insidieusement nous posséder et, d'autre part, la tentation d'user de ces techniques d'influence et de la manipulation pour notre propre compte afin de nous rendre maîtres des autres, l'air de rien. Autrement dit, il s'agit d'user de

notre propre pouvoir d'influence pour être celui qui manipule, et pas celui qui est manipulé, de maîtriser un corpus de techniques pour tirer notre épingle du jeu social, en toute intégrité, sans risquer d'être nous-mêmes roulés dans la farine. Sort que nous préférons réserver à nos pairs. Le succès d'un livre comme le *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* des psychologues sociaux Robert-Vincent Joule, Jean-Léon Beauvois[1] doit sans doute beaucoup à son titre oxymorique : peut-on être honnête et user de la manipulation ? Cet ouvrage – qui n'a d'ailleurs rien d'un petit traité – affranchirait les « honnêtes gens » d'une quelconque culpabilité à l'égard des armes de l'influence. Ils pourraient ainsi utiliser des procédés jugés malhonnêtes, tout en restant probes et intègres. Dans le même registre, le sous-titre du livre de Robert Cialdini[2] *Influence et manipulation* annonce également la couleur : comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion. C'est la promesse qui est faite au lecteur, et sous-entendu : « en lisant ce livre vous comprendrez les techniques qui pourraient être mises en œuvre à votre encontre et vous les maîtriserez afin de les utiliser pour votre propre compte ». Le titre de l'un de mes ouvrages[3] repose d'ailleurs sur la même articulation : « soyez celui qui manipule, pas celui qui est manipulé ». Avec du recul, je considère que cette conception est simpliste, qu'elle flatte les biais et les paradoxes des relations humaines, et qu'elle ne mérite pas que l'on s'y attache outre mesure.

1. Beauvois, Jean-Léon, Joule, Robert-Vincent, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, PUG, 1987.
2. Cialdini, Robert, *Influence et manipulation*, Paris, Éditions First, 1990.
3. Carré, Christophe, *50 exercices pour maîtriser l'art de la manipulation*, Paris, Éditions Eyrolles, 2010.

La manipulation n'est pas la panacée universelle

La manipulation fait immanquablement partie du jeu des relations humaines et la bannir aboutirait à créer un monde totalitaire dont la perfection n'apparaît qu'aux yeux de certains dangereux idéalistes. D'autant qu'il est généralement plus simple, socialement plus recevable et souvent plus légal d'utiliser la manipulation plutôt que la violence, la menace ou la contrainte quand on souhaite obtenir quelque chose de quelqu'un. Mais, même si leur efficacité a été maintes fois démontrée dans les recherches expérimentales en psychologie sociale, les techniques de manipulation n'offrent aucune garantie totale de succès. L'influence a ses limites. Malgré le fait que nous soyons avides de recettes en tout genre, pour maigrir, pour arrêter de fumer, pour accéder au bonheur ou que sais-je encore, il serait illusoire de croire qu'il suffit d'appliquer une technique pour obtenir le résultat attendu : orienter les attitudes et les comportements des personnes de notre entourage à notre guise. Pour quelles raisons ? Parce que toutes les situations sont singulières et changeantes : ce qui a fonctionné aujourd'hui avec mon collègue de bureau ne marchera pas demain avec ma femme. Parce que les gens ne sont pas les récepteurs passifs d'une stratégie même savamment élaborée. Ils ne sont pas totalement soumis à votre manège et certainement pas prêts à accepter n'importe quoi à n'importe quel prix. Ils peuvent toujours dire non, montrer des résistances, riposter par une stratégie plus fine encore. N'allez pas croire que les autres sont tous des crétins prêts à se plier bêtement à vos stratagèmes. Vous vous trouveriez rapidement dans la situation du manipulateur manipulé. Les relations sociales sont plus riches que les théories qui prétendent les décrire, plus complexes que les techniques destinées à les

gérer. Et c'est heureux ! Ne cédez donc pas aux délires véhiculés par les médias, les psychologues, les âmes bien-pensantes et consort sur les pouvoirs occultes et l'extrême dangerosité de l'influence et de la manipulation. Celle-ci fait partie de la vie, malgré leurs cris d'orfraie ils n'y peuvent rien, et vous non plus. Utilisez plutôt la manipulation positive pour accompagner loyalement vos pairs vers l'influence lucide et la manipulation consciente. C'est mon conseil.

Pour une manipulation consciente

Comme M. Jourdain du *Bourgeois gentilhomme* de Molière qui faisait de la prose sans le savoir, nous sommes tous, à des degrés divers, des manipulateurs qui s'ignorent. Si la plupart des manipulations sont anodines et relèvent de maladresses communicationnelles, il n'en demeure pas moins que les plus nocives pour notre entourage sont sans doute celles qui ne sont pas conscientes. Lorsque nous n'avons pas conscience de manipuler nos proches, nous utilisons sans nous en rendre compte des stratégies dont les effets peuvent être dévastateurs et potentiellement nocifs pour la relation : culpabilisation, déni, dévalorisation, dénigrement, stigmatisation, victimisation, dépendance affective, communication paradoxale, etc. C'est la raison pour laquelle je prône une éducation à la manipulation consciente. En nous montrant plus clairvoyants, en ayant l'intelligence des relations humaines et des processus d'influence, en développant une certaine élégance relationnelle et en aidant les autres à développer de telles capacités, nous entrons dans un schéma qui rompt avec le rapport de force et l'articulation traditionnelle dominant/dominé, emprise/soumission. Si le commun des mortels disposait de telles compétences, la manipulation cesserait d'être perçue

comme une tragédie pour devenir un jeu à somme non nulle, sans esprit de compétition, sans gagnant ni perdant. Il n'y a rien d'utopique là-dedans. Savoir ce que je fais, pourquoi je le fais, comment je le fais, quels sont les effets produits sur mes pairs et comment ces derniers procèdent à mon égard, tout cela me paraît un programme passionnant pour en finir avec la dramaturgie manipulatoire et les délires qu'elle induit.

Tous manipulés, tous manipulateurs[1]

On ne naît pas manipulateur, mais on le devient très vite. Tout petit, déjà, l'enfant apprend à manipuler ses parents, par ses pleurs, ses caprices, afin d'obtenir une gratification, de négocier un avantage, ou de satisfaire ses besoins ou ses désirs. Les parents ne sont d'ailleurs pas en reste : « si tu ne termines pas ta soupe, tu n'auras pas de dessert », « fais-moi plaisir, range ta chambre », « à cause de toi, maman est très en colère ». La manipulation, plus ou moins habile, plus ou moins nocive, semble inscrite au programme parental d'éducation[2], et se poursuivre à l'école. À votre avis, comment les enseignants procèdent-ils pour éduquer nos chers petits et leur permettre d'accéder à la culture et à la connaissance ? En les manipulant, naturellement. Et plus la manipulation opérée par les professeurs est intelligente et positive, mieux les élèves apprennent. Toute pratique pédagogique se fonde d'ailleurs sur un appareillage manipulatoire et une habileté relationnelle. Allez savoir pourquoi les enseignants,

1. Ce titre fait référence à l'ouvrage de Jean-Marie Abgrall, *Tous manipulés, tous manipulateurs*, Paris, Éditions First, 2003.
2. Carré, Christophe, *Obtenir sans punir : Les secrets de la manipulation positive avec les enfants*, Paris, Éditions Eyrolles, 2012.

recrutés sur la base de leurs seules compétences disciplinaires, ne reçoivent aucune formation dans ces domaines… C'est un mystère qui n'est pas sans conséquences : les manipulateurs qui s'ignorent font plus de dégâts que les manipulateurs conscients, bien disposés et travaillant sur la base d'objectifs clairs.

Parents et enseignants ne sont pas les seuls « professionnels » de la manipulation : psychologues, psychanalystes, thérapeutes, *coaches*, mentors, répétiteurs, entraîneurs, managers, personnels soignants, médecins, assistants sociaux, écoutants, formateurs, éducateurs, conciliateurs, médiateurs et de façon générale tous les gens qui occupent des fonctions dans lesquelles la dimension relationnelle est importante, tous sont, à mon sens, des manipulateurs de premier ordre. En tout cas, il serait utile et sain qu'ils en aient conscience.

Élargissons même cette analyse : les pratiques manipulatoires sont partout présentes dans la vie en société et nous sommes tous des manipulateurs et des manipulés potentiels. Les uns n'allant d'ailleurs pas sans les autres. Que ce soit au travail, dans notre vie conjugale, en famille, dans nos relations amicales, avec notre garagiste ou le vendeur d'électroménager, notre quotidien est émaillé de jeux d'influence et de stratagèmes. Car c'est une réalité contre laquelle nul ne peut rien : il est impossible de ne pas manipuler.

3 On ne peut pas ne pas communiquer

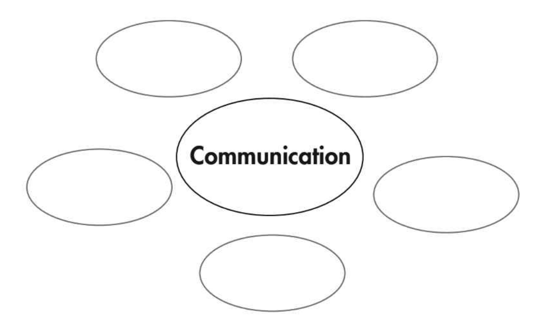
Sans doute portons-nous tous en nous le rêve originel de Babel[1]… Avant l'édification de la tour éponyme, tous les hommes parlaient une langue unique[2] et parvenaient à s'entendre sans interprétation, quiproquo, confusion ou conflit; sans tenter de s'influencer ou de prendre le pouvoir les uns sur les autres. Mais après le déluge, les hommes, conduits par le « roi-chasseur » Nemrod qui ne rêvait que de gloire et de puissance, eurent l'idée de bâtir une tour assez haute pour que son sommet atteigne le ciel. Mal leur en prit. Dieu considéra ce projet comme un défi à sa puissance et le châtiment divin fut terrible : il brouilla le langage des hommes et créa la confusion des langues afin qu'ils ne puissent plus jamais se comprendre ni coopérer. L'adversité prenait la main. Le mythe bousculant nos désirs d'universalité, la manipulation se glissait en permanence dans nos échanges avec les autres.

1. Le mythe de la Tour de Babel est évoqué dans la Genèse.
2. La langue adamique est une langue originelle et universelle dans la Genèse.

Nous retrouvons cette aspiration universaliste dans le « village global »[1] du sociologue et philosophe canadien Marshall McLuhan[2]. Selon cet auteur, l'unification du monde et le développement exponentiel de l'accès à l'information, notamment avec Internet, rapprocheraient les hommes et leur permettraient d'accéder à une seule et même culture sur la terre. Les communautés du monde, interconnectées, se fondraient dans un « village global » pour prendre conscience des enjeux planétaires, de la finitude des ressources communes et de la nécessité de nourrir des relations pacifiées entre les hommes grâce à une communication transparente. Le techno-village rêvé n'a pas dépassé le stade de l'utopie.

Exercice

Prenez deux minutes pour noter à l'aide d'un crayon les 5 mots ou expressions qui vous viennent spontanément à l'esprit lorsque vous pensez au mot « communication ».



1. Tirée de *The Medium is the Message*, Bantam Books/Random House, 1967.
2. Herbert Marshall McLuhan (1911-1980) est également un théoricien de la communication.

Faites le point

Parmi les mots ou expressions que vous avez choisis, combien ont une connotation positive ? J'imagine que, pour la grande majorité d'entre vous, ils expriment tous une vision favorable ou une fonction louable de la communication. Peu, parmi vous, auront souligné des aspects négatifs ou des biais, n'est-ce pas ? Cela n'est pas surprenant, car nous attribuons généralement à la communication des pouvoirs importants pour favoriser la bonne entente entre les gens.

Faire le deuil d'une communication idéale

Ah ! Cette grande idée qu'il existerait une communication optimale entre les hommes, sans obstacles, sans couacs ni grincements ! Croire qu'en faisant preuve d'un peu de bonne volonté, d'intégrité, de sincérité et de loyauté nous pourrions connaître l'accord parfait. Universalité et proximité sont aussi les rôles que nous assignons communément à « la » communication lorsque nous estimons que tous nos problèmes relationnels proviennent d'une carence, d'une maladresse ou d'un déficit dans ce domaine. « Il faut impérativement communiquer », « tout est un problème de communication », « il faut rétablir la communication entre nous ». Nous dotons la communication de vertus magiques, comme s'il suffisait de graisser les rouages, d'accélérer le débit, le rythme et l'intensité de la locomotive communicationnelle pour que tout s'arrange sur le champ, pour que sautent les tensions, les velléités d'influence et les discordes. Dans la réalité, les choses ne sont pas aussi simples que cela. Plus de communication ne signifie pas forcément transparence et apaisement. Pourtant, nous entretenons naïvement l'illusion qu'en communiquant

toujours plus, et éventuellement toujours mieux, avec plus de franchise et en laissant tomber les masques, nous multiplierions nos chances de nous accorder. Cela reste, à mon sens, à démontrer. Rappelons qu'en faisant toujours plus la même chose, on obtient généralement ce que l'on souhaite éviter…

L'impossibilité de ne pas communiquer

Au moins aussi longtemps que nous resterons en vie, nous recevrons et traiterons les informations qui nous proviennent de notre environnement et nous agirons sur lui avec nos mots, nos gestes et nos émotions. C'est un fait indiscutable et un axiome posé depuis plus de quarante ans par les théoriciens de l'École de Palo Alto : il nous est impossible de ne pas communiquer. Tout en nous parle, communique, fait sens. Même lorsque nous ne disons rien, nous disons quelque chose : que nous n'avons pas de remarque à faire, que nous n'avons pas envie de parler ou que la discussion nous ennuie par exemple. Tout a valeur de message dans nos comportements, même lorsque les mots sont absents : le moindre soupir, le plus insignifiant mouvement de sourcils ou la tonalité de notre voix. Une part importante de la communication est non verbale et nous n'y pouvons rien, nous émettons des messages qui échappent à notre conscience. Il n'y a pas de « non-comportement », ce qui fait le désespoir et la souffrance des schizophrènes lorsqu'ils se trouvent devant ce paradoxe : ils dénient toute communication alors qu'il leur est impossible de ne pas communiquer. Ces malades se trouvent devant un effet d'abyme : ils doivent aussi refuser que leur dénégation puisse être une communication, nier que cette dénégation le soit également et ainsi de suite.

Exercice

Imaginez qu'un inconnu vienne prendre place à côté de vous, sur un banc, dans un jardin public et qu'il essaie d'engager la conversation avec vous alors que vous avez une migraine terrible et pas la moindre envie de raconter votre vie. Si l'on passe sur les solutions radicales comme l'agression physique ou le meurtre, quels sont, à votre avis, les quatre types de comportements que vous pourriez avoir ?

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

Mes commentaires

Avez-vous trouvé quatre réponses possibles ? Voici mes propositions :

1. Vous acceptez tout de même de discuter avec l'individu, même si cela vous pèse, par correction.
2. Vous rejetez la communication en déclarant sans ambages à la personne que vous n'avez pas envie de discuter. Point. Le message a le mérite d'être clair, mais nous ne sommes pas habitués à ce type de réponse qui provoque souvent notre gêne. Quand quelqu'un engage la conversation avec nous, nous nous sentons tenus de lui renvoyer la balle.
3. Vous pouvez annuler la communication en ne terminant pas vos phrases, en racontant n'importe quoi, en changeant de sujet à tout bout de champ, en parlant à voix très basse ou de façon inaudible.
4. Votre mal de tête devient insoutenable, c'est réel, vous invoquez ce symptôme pour couper court à la discussion.

Dans les trois dernières situations, vous avez fait en sorte de surseoir à la communication… Mais toujours en communiquant. Il est possible que vous ayez trouvé d'autres réponses qui sont des déclinaisons de celles-ci : acceptation, rejet, annulation ou symptôme.

Une communication est engageante

Si malgré votre migraine vous commencez à parler avec l'inconnu, pour vous conformer aux usages ou aux règles du savoir-vivre, vous vous rendrez compte très rapidement que plus vous dialoguez, plus il vous est difficile de mettre de but en blanc un terme à la conversation. Vous allez entrer dans une série d'échanges qui ressemble à un jeu avec une succession de coups et de règles implicites. Vous y êtes de plus en plus engagé et vous allez vous-même vous dévoiler et en apprendre un peu plus sur la personne à qui vous vous adressez. Même anodine et à des degrés variables, une communication est engageante. Chacun des protagonistes va se soumettre librement à ce jeu relationnel, développer sa propre définition de la relation qui est en train de se nouer et tenter de la faire valider par l'autre qui, de son côté, poursuit la même logique.

La relation prime sur le contenu

Pour les chercheurs de l'École de Palo Alto[1], toute communication fonctionne sur deux niveaux de sens : le contenu et la relation. Le contenu représente le premier niveau de la communication, celui de l'information brute du message : les faits objectifs, ce que je dis, ce que je montre et ce que je fais précisément, en faisant abstraction des références, des intentions et des interprétations. Quand je dis « l'eau de mer est à 18 degrés ce matin », je délivre une information claire, précise et vérifiable sur un thermomètre. Reste à savoir à quelle sauce je vais accommoder, consciemment ou non, cette

1. Watzlawick, Paul, Helmick Beavin, Janet, Jackson, Don D., *Une logique de la communication*, Paris, Éditions Le Seuil, 1972.

information : ai-je l'air d'être en colère parce que l'eau est à 18 degrés, que je suis frileux et contraint d'annuler mon bain ? Ai-je l'air satisfait parce que c'est une température qui me convient ? Et comment la personne qui reçoit cette information va-t-elle interpréter mon observation ? « Il veut me dire qu'il est inutile que j'enfile mon maillot : l'eau est trop froide », « Il préfère aller au marché plutôt que de prendre un bain ». La relation est le second niveau de la communication : celui où se joue la part la plus importante et la plus humaine de l'échange. En effet, toute communication transmet une information mais elle indique également de quelle manière le contenu doit être entendu et quelle est la nature des échanges entre les protagonistes, comment chacun perçoit et définit sa relation avec l'autre. La relation peut être soulignée au niveau verbal par une remarque : « c'est une blague », « je suis sérieux », « je ne plaisante pas », « ne le prends pas mal », ou par des indices non verbaux (sourire, clin d'œil, changement d'intonation, rapprochement physique, émotions, etc.). Ce qu'il est essentiel de comprendre, c'est que la relation englobe le contenu et qu'aucun message ne peut « voyager » sans préalable relationnel. De la même manière que le contenu, les mots et les lettres d'un livre ne peuvent pas se promener dans les airs, sans support matériel ou sans terminal de lecture. L'ajustement entre le contenu et la relation est nécessaire pour que la communication soit « saine » et le message compris. Sauf à vouloir provoquer les anathèmes, on n'imprime pas une Bible sur des rouleaux de papier hygiénique ! Si je dis à une personne : « je suis ravi de faire votre connaissance » d'une voix triste, l'air défait et le regard au sol, cette personne ne saura pas comment interpréter mon message. Une communication « saine »

est celle qui limite les ambiguïtés et donne la priorité au contenu. Il n'est pas nécessaire de faire beaucoup d'efforts pour communiquer. Les échanges sont aisés et plus spontanés. Dans une communication perturbée le contenu est parasité par la mauvaise qualité relationnelle et il faut faire davantage d'efforts pour communiquer et se comprendre. Certaines situations extrêmes nous empêchent d'échanger quelque contenu que ce soit car nous passons l'essentiel de notre temps à redéfinir la relation, à tenter de faire accepter notre vision et à la faire ratifier par l'autre.

Une communication n'est ni neutre ni universelle

Cette prééminence de la relation sur le contenu, associée à la singularité des individus et des contextes, limite grandement notre capacité à échanger des informations fiables, univoques, sans ambiguïtés et sans jeux d'influence. Dès que nous sommes en présence d'autres personnes, nous rencontrons cet effet « un train peut en cacher un autre ». Nos mots, nos comportements et nos émotions ne disent pas toujours ce qu'ils prétendent dire de prime abord. Ils signifient même parfois exactement le contraire. Autrement dit, si les plantes, les animaux et les machines intelligentes sont en mesure d'échanger des informations dont le sens ne trompe pas, il existe de nombreux bruits et des distorsions dans la communication humaine. Nos communications ne sont pas neutres, elles présentent du jeu, tout autant que du « je », le fameux « je de l'*ego* » si vous me permettez ce jeu de mots. Ce double-jeu appelant d'ailleurs les sous-entendus, les non-dits, l'ironie, l'humour, la feinte, la séduction, les paradoxes, le second degré, etc. Par conséquent, nos communications sont chargées d'intentions, d'interprétations et de

désirs non conscients. Nous cherchons de façon quasi permanente à produire un effet sur nos pairs : à les séduire, à les déstabiliser, à les convaincre, à les dominer, à obtenir qu'ils adoptent des comportements qui nous arrangent ou qu'ils se rallient à nos convictions. Nous utilisons généralement des stratégies indirectes pour parvenir à ces fins. Il s'agit de la manipulation.

La manipulation contre la communication

Les détracteurs obsessionnels de la manipulation usent d'un syllogisme fort commode qui consiste, à partir d'une prémisse dont la pertinence reste douteuse : « la manipulation est nocive », à multiplier les démonstrations qui viennent appuyer ce postulat. Cette démarche me semble d'ailleurs, en elle-même, de nature manipulatoire. Côté pile nous aurions donc la communication franche, claire, loyale, lumineuse, idéale pour tendre les courroies des rapports humains, et côté face la manipulation malveillante, déloyale, sournoise, perverse qui entrave la bonne entente et la coopération entre les hommes, et dégrade la vie sociale. Cette vision dualiste permet de partager avantageusement le monde en deux : d'un côté les gens qui font un usage raisonné de la communication et de l'autre ceux qui choisissent sa petite sœur maudite, la manipulation.

Dans la réalité, nous l'avons vu, les choses sont plus complexes car toute communication est empreinte de manipulation. La manipulation peut intervenir au niveau du contenu (désinformation, omission, mensonge, etc.) ou au niveau de la relation (manipulation des émotions, des comportements, des jugements, des opinions, séduction, influence, etc.). Quoi qu'il en soit, la manipulation est la résultante

inéluctable de toute communication. Pour reprendre un bon mot de Sacha Guitry, nous pouvons donc affirmer que la manipulation est en effet contre la communication… Tout contre.

On ne peut pas ne pas manipuler[1]

Le psychiatre Jacques-Antoine Malarewicz souligne l'aspect manipulatoire de toute relation humaine : « *toute communication correspond à une forme de manipulation car aucune information n'existe en tant que telle… Il n'existe pas de communication qui puisse prétendre à la neutralité. On ne peut éviter de chercher à persuader l'autre d'adopter, en tout ou partie, sa propre vision de tel ou tel fait… Il importe d'abandonner la vision naïve qui consiste à affirmer que communiquer ne relève pas de ces techniques [de manipulation] et qu'il suffit de montrer sa bonne volonté pour s'entendre. Ces techniques sont basées, tout au contraire, sur des compétences qui s'acquièrent et se développent* »[2]. Le psychiatre et psychologue américain Milton Erickson confirme cette présence immanquable de la manipulation dans les relations humaines : « *on m'a accusé de manipuler les patients, ce à quoi je réponds : toute mère manipule son bébé, si elle veut qu'il vive (elle lui apprend même à pouvoir rentrer dans le langage de la manipulation). Chaque fois que vous allez dans un magasin, vous manipulez l'employé pour qu'il vous fasse un prix. Et quand vous allez au restaurant, vous manipulez le serveur. Le professeur à l'école vous manipule pour vous apprendre à lire et à écrire. Bref, la vie n'est qu'une gigantesque*

1. Les citations de ce paragraphe sont tirées de : Carré, Christophe, *Obtenir sans punir : Les secrets de la manipulation positive avec les enfants*, Paris, Éditions Eyrolles, 2012.
2. Malarewicz, Jacques-Antoine, *Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines*, Paris, ESF, 1992.

manipulation »[1]. Nous ne pouvons pas ne pas manipuler. Tous nos échanges sociaux portent l'empreinte de ce jeu. Le psychologue Paul Watzlawick, théoricien de la communication et membre fondateur de l'École de Palo Alto nous met d'ailleurs en garde contre les dangers d'un certain idéalisme relationnel : « *les accusations de manipulation [...] sont émises par des idéalistes qui, les yeux pleins d'étoiles pensent que le but ultime est la sincérité totale. Si vous voulez que votre communication soit totale, elle deviendra au mieux totalitaire* »[2]. Fuir la manipulation comme la peste, lutter contre les personnes qui usent de stratégies dans leurs échanges est donc une attitude irréaliste et une erreur d'optique. De la même manière que nous ne pouvons pas ne pas communiquer, il nous est impossible de ne pas influencer les autres et de ne pas subir leur influence. Nous ne pouvons pas ne pas manipuler.

C'est pas bien mais tout le monde le fait

C'est un fait, nous l'avons vu, nous sommes tous des manipulés et des manipulateurs en puissance. Par conséquent, considérer qu'une pratique universelle et quotidienne – quels que soient les milieux et les situations sociales – est, moralement et par principe, répréhensible, nous conduit droit dans le mur de l'ignorance et du dogmatisme. C'est la raison pour laquelle, je le répète, je préconise une manipulation consciente et raisonnée, axée sur la connaissance de

1. Erickson, Milton H., *Ma voix t'accompagnera*, textes établis et commentés par Sydney Rosen, Paris, Hommes et Groupes éditeurs, 1986, pour la traduction française.
2. *In* : « Bateson : Premier état d'un héritage », Colloque de Cerisy sous la direction d'Yves Winkin, Paris, Éditions Le Seuil, 1988.

la communication et des mécanismes manipulatoires, et fondée sur une éthique et la reconnaissance de l'altérité. Puisque la manipulation entre nous est inévitable, autant en connaître les principes, les risques et les forces positives. Ce qui nous permettra, au passage, de démasquer les manipulateurs « voyous » ou pathologiques et de disposer de réponses appropriées pour leur faire front.

4 Pourquoi les gens sont-ils manipulables ?

Pourquoi nous laissons-nous manipuler ? Pourquoi disons-nous oui sans réfléchir ? Pourquoi adoptons-nous des comportements stéréotypés, souvent inappropriés à de nombreuses situations de la vie quotidienne ? Les raisons sont multiples et varient d'un individu à l'autre. Mais si l'une de vos connaissances vous affirme qu'elle est complètement réfractaire à la manipulation, qu'avec elle, « ça ne marche pas », vous pouvez considérer que vous avez devant vous une personne particulièrement manipulable. Nul ne peut échapper ou être insensible à l'influence des autres, et présenter une étanchéité parfaite à la manipulation. Certaines personnes semblent toutefois plus réceptives que d'autres, encore qu'aucune preuve scientifique ne vienne étayer cette affirmation, le contexte jouant notamment un rôle déterminant dans le processus. Le psychologue social Robert Cialdini, dans son ouvrage *Influence et manipulation*[1]

1. Cialdini, Robert, *Influence et manipulation*, Paris, Éditions First, 1990.

indique que nous sommes souvent victimes de nos réactions automatiques primitives et que nous ne prêtons attention qu'à une faible partie de l'information disponible. Dans un monde de surabondance informationnelle, dans lequel le rythme de la vie moderne nous impose de prendre rapidement des décisions, et si possible les bonnes, nous avons de plus en plus tendance à emprunter des raccourcis de pensée. Parfois économiques et fiables, ces raccourcis présentent cependant l'inconvénient de nous perdre en chemin quand les situations deviennent plus complexes. Robert Cialdini[1] observe d'ailleurs que « *nous avons créé notre propre insuffisance en construisant un monde de plus en plus complexe* » et que, par conséquent, il est probable que « *nous nous trouverons de plus en plus fréquemment dans la situation des animaux inférieurs* ».

Basse tension

Pour éviter des erreurs de jugement et d'appréciation, et prendre les bonnes décisions qui limiteraient les phénomènes manipulatoires, il faudrait que nous soyons toujours en état d'hypervigilance, c'est-à-dire qu'aucune information ne nous échappe et que nous soyons en mesure de traiter cette information de façon rationnelle, sans nécessairement la rattacher à ce que nous avons déjà vu, connu ou expérimenté. Une telle attitude serait intellectuellement très coûteuse parce qu'elle nous imposerait de réfléchir en permanence à ce qui se passe dans notre environnement pour trouver la réponse adaptée. Ce n'est pas ainsi que nous fonctionnons. La plupart du

1. Cialdini, Robert, *Influence et manipulation*, *Op. cit.*

temps, nous sommes en état de « basse tension cognitive », pour reprendre un terme utilisé en psychologie sociale. C'est-à-dire que notre vigilance est au repos et que nous fonctionnons selon des grilles et des scénarios qui nous permettent d'apporter des réponses prédéterminées et stéréotypées. Ce qui nous évite de nous casser la tête et de nous lancer dans des analyses et des raisonnements à n'en plus finir. Il est souvent plus simple de soumettre la réalité à ce que nous attendons d'elle plutôt que de nous fier à ce qu'elle nous offre, ici et maintenant. Souvent, cela marche. Mais ce n'est pas une règle inflexible et les désillusions sont parfois au rendez-vous. Nous sommes alors pris aux pièges de notre esprit. Cet état de basse vigilance nous rend plus perméable aux phénomènes manipulatoires car nos comportements deviennent prévisibles.

Les gens sont libres et responsables…

S'il existe des croyances spécieuses et de surcroît stupides, celles-ci sont, à mon avis, en tête du lot : « les gens sont libres et responsables ». Il n'y a rien de plus inexact que cette affirmation d'inspiration individualiste et libérale. Depuis notre plus tendre enfance, on nous ressasse que nous sommes libres, que nous vivons dans un pays libre, que les hommes « *naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne [pouvant] être fondées que sur l'utilité commune* »[1]. Mais, sans commenter l'utilité commune des distinctions sociales, sujet sur lequel nous pourrions discuter des heures, de quoi sommes-nous libres au juste ? De choisir des petits-pois-carottes plutôt que

1. Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen - article 1- Assemblée nationale, 1789.

des salsifis en boîte dans une grande surface ? De choisir Pierre plutôt que Paul ou Jacques dans l'isoloir ? La réalité est que depuis que nous sommes tout petits, nous avons passé l'essentiel de notre temps à gérer des contraintes : soumission et obéissance à nos parents, à nos maîtres, à nos curés, à nos chefs, nos patrons, contraints par le temps, la réussite, les devoirs, les obligations et les règles sociales, les habitudes, les normes. Nous croyons être libres de nos choix et de nos décisions mais en réalité nous le sommes beaucoup moins que nous ne l'imaginons. Cette liberté qui nous est assignée délibérément me semble contingentée par les situations que nous vivons, par nos influences culturelles et notre éducation. En réalité, ce que nous croyons être notre liberté se limite souvent à l'étroite latitude qui nous est (parfois) laissée par le contexte. Du reste, l'illusion d'être libres et le fait de ne pas avoir conscience des contraintes qui nous imposent de faire ce que nous faisons nous rend bien plus perméables aux pratiques manipulatoires.

Les gens sont des individus responsables, conscients de ce qu'ils font, qui doivent assumer les conséquences de leurs actes. S'ils commettent des erreurs, celles-ci leur sont imputables, et ils ne peuvent s'en prendre qu'à eux-mêmes. « Ce qui t'arrive, c'est de ta faute, ne viens pas te plaindre… ». Voilà une nouvelle croyance individualiste qui consiste à renvoyer aux gens l'obligation de supporter l'entière responsabilité de leurs choix, de leurs actes et des conséquences qui en découlent, et notamment les sanctions et réparations lorsque le résultat obtenu n'est pas celui qui était socialement attendu. Être responsable signifie littéralement « être capable d'apporter une réponse », et si possible de manière infaillible. Mais sommes-nous toujours en mesure d'apporter des réponses

cohérentes et rationnelles quel que soit le contexte ? Ne peut-il nous arriver de faire des erreurs de perception, d'appréciation ou de jugement ? L'illusion que nous pouvons avoir de contrôler totalement une situation n'appelle-t-elle pas la manipulation potentielle ? Les psychologues sociaux nomment « erreur fondamentale d'attribution » cette tendance à surestimer les causes internes et la responsabilité des individus et à sous-estimer les facteurs externes et les contraintes dues à la situation.

À votre avis...[1]

Vous êtes invité à une émission du type *Questions pour un champion* et vous assistez à la scène suivante : M. Laurent est désigné pour questionner Mme Lambert sur des thèmes de culture générale. Les questions ont été préparées par M. Laurent en fonction de ses propres connaissances et de ses centres d'intérêt. Mme Lambert éprouve de grosses difficultés à répondre aux questions qui lui sont posées. Selon vous, qui est le plus cultivé M. Laurent ou Mme Lambert ?

Commentaires

Dans les conditions de l'expérience menée par Lee Ross, les personnes présentes ont majoritairement jugé que le questionneur (M. Laurent) était plus cultivé que la questionnée (Mme Lambert), alors qu'il n'a pas été demandé au premier de répondre à ses propres questions et que l'on ignore même s'il en connaissait les réponses. Et vous, qu'avez-vous répondu ?

Oublier la consigne initiale (M. Laurent prépare lui-même les questions et nous pouvons penser qu'il ne va pas faciliter la tâche de Mme Lambert) et les positions occupées (questionnée/questionneur), pour juger que M. Laurent

1. Tiré d'une expérience de 1977, conduite par Lee Ross, Amabile et Steinmetz.

est plus cultivé que Mme Lambert, c'est faire une erreur d'attribution : surestimer les dispositions internes des personnes (plus cultivé/moins cultivé) en oubliant que dès le départ la situation est faussée et que le dispositif ne peut qu'être profitable à M. Laurent.

Nous n'aimons pas ce qui cloche

Je viens de lire un article très convaincant sur les risques cardio-vasculaires encourus par les gens qui fument alors que je suis moi-même fumeur. Je rêve de faire construire une piscine dans mon jardin mais je suis au RSA et n'en ai pas les moyens. Mon patron me demande de licencier trois personnes de mon service alors que ce sont des collaborateurs que j'estime d'une grande valeur professionnelle. Je viens d'apprendre que mon meilleur ami milite dans un parti néo-nazi alors que je ne partage pas ces thèses abominables. Je suis un ouvrier très consciencieux et mon entretien d'évaluation annuel a été catastrophique. Ma mère a confiance en moi alors que je viens de lui mentir de façon éhontée. J'hésite entre obtenir une promotion à Paris avec d'importants avantages à la clé ou rester dans mon Sud-Ouest natal où je suis installé avec ma famille… Ces exemples décrivent des situations qui sont généralement très pénibles pour les personnes qui les vivent parce qu'il existe un déséquilibre entre leurs croyances personnelles et les circonstances dans lesquelles elles sont plongées. Elles vont devoir agir en désaccord avec leurs convictions. Cet état de tension fort désagréable porte le nom de dissonance cognitive[1] en psychologie sociale. Quand nous sommes en état de dissonance cognitive, c'est-à-dire

1. La théorie de la dissonance cognitive a été élaborée par Leon Festinger au début des années cinquante.

lorsque nous percevons que nos attitudes ne collent pas avec nos comportements ou avec la réalité, nous cherchons inconsciemment à réduire ou à supprimer cette tension en mettant en place diverses stratégies (par exemple en changeant nos croyances ou en modifiant nos connaissances pour qu'elles aillent dans le sens de nos comportements). Dans le cas de la première situation : « Je viens de lire un article très convaincant sur les risques cardio-vasculaires encourus par les gens qui fument alors que je suis moi-même fumeur », la personne pourrait réduire la dissonance en invoquant que son grand-père, qui fumait deux paquets de cigarettes par jour, est mort à cent-deux ans avec des poumons de jeune homme.

Exercice

Imaginez des réponses ou des attitudes possibles pour réduire la dissonance cognitive dans les exemples évoqués plus haut.

1. Je rêve de faire construire une piscine dans mon jardin mais je suis au RSA et n'en ai pas les moyens.

   ....

   ....

2. Mon patron me demande de licencier trois personnes de mon service alors que ce sont des collaborateurs que j'estime d'une grande valeur professionnelle.

   ....

   ....

3. Je viens d'apprendre que mon meilleur ami milite dans un parti néo-nazi alors que je ne partage pas ces thèses abominables.

   ....

   ....

4. Je suis un ouvrier très consciencieux et mon entretien d'évaluation annuel a été catastrophique.

   ....
   ....

5. Ma mère a confiance en moi alors que je viens de lui mentir de façon éhontée.

   ....
   ....

6. J'ai hésité entre obtenir une promotion à Paris avec d'importants avantages à la clé ou conserver mon poste actuel et demeurer dans mon Sud-Ouest natal où je suis installé avec ma famille, mais sans évolution de carrière. J'ai choisi Paris.

   ....
   ....

Mes propositions

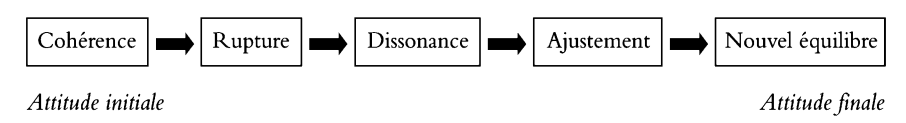
1. Je considère qu'il est bien plus agréable d'aller à la piscine municipale, beaucoup plus grande pour nager et, cerise sur le gâteau, chauffée dès le mois de mai.
2. Leur valeur reste à démontrer. Hier, Paul a égaré un dossier important. Myriam, qui est nulle en informatique, a passé la journée à essayer de comprendre comment fonctionnait son nouvel ordinateur. Quant à Denis, qui n'est plus tout jeune, il gagne presque autant que moi pour un travail de subalterne. Tout ça n'est pas très bon pour l'entreprise.
3. Je ne connais pas très bien l'idéologie néo-nazie, tout n'est peut-être pas à jeter. Et puis une amitié de si longue date, c'est plus important que tout le reste.
4. Un entretien d'une heure pour évaluer une année de travail. C'est franchement n'importe quoi. Si les responsables des ressources humaines se basent là-dessus pour juger mes compétences, c'est qu'ils n'ont rien compris.
5. Si j'avais dit la vérité à ma mère, je pense qu'elle ne l'aurait pas supportée. En mentant, j'ai préféré la préserver.

6. Je suis jeune, il faut évoluer professionnellement. Je vais gagner davantage d'argent, c'est une reconnaissance importante. Paris, au niveau culturel et universitaire, c'est beaucoup mieux pour les enfants. La vie à la campagne devenait ennuyeuse, etc.

Commentaires

Avez-vous réussi, dans ces exercices, à vous mettre à la place des protagonistes et à trouver des pistes pour diminuer les éléments dissonants ou encore augmenter leur consonance ? Retenez que, lorsque nous nous sommes engagés dans une action, nous trouvons toujours de bonnes raisons pour justifier et poursuivre cette action. Il n'y a rien d'artificieux ou d'hypocrite dans cette attitude. Nous nous sentons simplement mieux lorsque ce que nous faisons est cohérent avec ce que nous sommes. Parce que les gens tentent de réduire la dissonance cognitive et le sentiment désagréable qu'elle provoque, ils vont être plus manipulables. Ils vont modifier les pensées qui les dérangent pour que celles-ci soient en accord avec leurs comportements. Par conséquent, si nous parvenons à les faire changer de comportement, nous réussirons également à obtenir qu'ils changent de pensée, de jugement ou d'opinion. Pour résumer : aussi étonnant que cela puisse paraître, tout individu s'engage et persiste dans ses actes mais peut changer de stratégie dès que ceux-ci ne sont plus en accord avec ses pensées et, par suite, modifier sa façon de penser ou ses convictions. Notez au passage que plus la dissonance est élevée, plus les efforts de réduction de celle-ci sont importants. Nous reviendrons sur ce phénomène dans le chapitre consacré à la théorie de l'engagement.

Réduction de la dissonance cognitive



Droit dans nos bottes

Nous n'aimons pas paraître incohérents, d'une part pour faire bonne impression auprès de nos semblables – car nous sommes très soucieux de ce que les autres pensent de nous, et d'autre part pour éviter de connaître les désagréments de la dissonance cognitive. C'est la raison pour laquelle nous allons mettre en œuvre un principe de « consistance » qui tend à limiter au maximum les déséquilibres internes entre ce que nous sommes, ce que nous faisons et ce que nous pensons. Autrement dit, chacun d'entre nous va faire en sorte de rester fidèle à ses décisions et à ses engagements, de préserver une cohérence entre ses idées et ses actes afin de trouver la sérénité intérieure et d'être socialement « lisible ». Les gens qui changent d'avis comme de chemise nous insupportent au plus haut point précisément parce qu'ils sont imprévisibles. Ceci est très ennuyeux, car on ne peut jamais parier sur ce qu'ils vont faire dans une situation précise et par conséquent anticiper la réponse que nous pourrions apporter à leurs faits et gestes. L'observation de leurs comportements passés ne nous donne aucune garantie sur la façon dont ils se comporteront aujourd'hui, et encore moins demain. Ils nous paraissent inconstants, versatiles, lunatiques. Et si nous n'avons pas envie de leur ressembler, c'est parce que nous voulons donner de nous-mêmes une image solide, faire preuve de logique et de persévérance, et surtout inspirer la confiance. Avec nous, jamais d'entourloupe ou de revirement ! Les choses sont carrées, nos comportements sont prévisibles, parfaitement conformes à nos idées, et nous ne dérogeons pas à nos principes. Naturellement, ce désir de persistance, d'aller au bout des choses, de se faire

une opinion « par soi-même », de rester « droit dans ses bottes » peut devenir un handicap et ouvrir la porte à toutes sortes de manipulations. Si je suis prévisible, cohérent, si je fonctionne sur la base de scénarios automatiques, il n'est pas très difficile de comprendre mes réactions et de m'influencer, puisque mes réponses sont connues d'avance.

La manipulation positive sera utile pour aider nos proches à lutter contre les effets néfastes de la persistance, pour leur permettre d'expérimenter des comportements moins mécaniques et plus adaptés, et d'élargir leur pensée et de les amener à faire des choix plus lucides. « *On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve* » disait Héraclite d'Éphèse. C'est une évidence : tout change sauf le changement, qui lui est permanent. Ainsi, tout désir de consistance se heurte inévitablement à une réalité qui est par nature changeante.

Exercice[1]

Avec les Dupondt

Dans l'album d'Hergé, *Tintin au pays de l'or noir,* les Dupondt se perdent dans le désert au volant d'une Jeep. Ils roulent durant des heures, cherchant désespérément à rejoindre une piste qui les mènerait à la ville la plus proche. Ils finissent par apercevoir des traces de pneus dans le sable. Les voilà rassurés, puisqu'ils en déduisent qu'un véhicule est passé par là. Ils poursuivent leur route et une deuxième trace de pneus apparaît, puis une troisième, une quatrième, etc.

1. Exemple tiré de Carré, Christophe, *L'Auto-manipulation : Comment ne plus faire soi-même son propre malheur,* Paris, Éditions Eyrolles, 2012.

Si vous étiez dans la Jeep, avec les Dupondt, qu'en concluriez-vous ?

Sans doute imagineriez-vous que vous empruntez des routes de plus en plus fréquentées, n'est-ce pas ? Et d'ailleurs les traces se multiplient. Les Dupondt font une pause pour récupérer un jerrycan d'essence tombé sur la piste. Pas de chance pour le pauvre type qui l'a perdu, mais une chance pour eux, parce qu'ils ont précisément perdu le leur...

Êtes-vous toujours d'accord avec cette analyse ?

La fin de l'histoire

En réalité, les Dupondt tournent en rond depuis des heures sur leurs propres traces qui s'accumulent au fil des rotations. En ayant acquis la conviction d'être sur une route importante, ils ont persisté dans un mauvais choix. Ils se sont engagés dans une décision initiale avec confiance et conviction : « nous sommes sur la bonne voie ». Les décisions suivantes – persister dans ce choix – ont été renforcées par la façon dont ils ont sélectionné et interprété les informations perçues : les traces se multiplient, quelqu'un a perdu un jerrycan. Persister dans ce comportement les a conduits à éliminer des informations pertinentes qui auraient pu leur permettre de revoir leur jugement : ils n'ont croisé ou dépassé aucun autre véhicule, le jerrycan trouvé ressemble étrangement à celui qu'ils ont perdu. Un manipulateur « positif » aurait pu attirer leur attention sur ces points et les aider à sortir du cercle vicieux dans lequel ils se sont engagés.

Piège « abscons » et dépense gâchée[1]

Quand les gens ont « *tendance à persévérer dans un cours d'action, même quand celui-ci devient déraisonnablement coûteux où qu'il ne permet pas d'atteindre les objectifs fixés* »[2], les psychologues sociaux Joule et Beauvois parlent de « piège abscons ».

Quand les gens cherchent un retour sur investissement, c'est-à-dire quand ils persistent dans des comportements qui leur ont coûté en temps, en énergie, en investissement personnel, nous avons affaire à une « dépense gâchée ». Par exemple quand une personne a commencé à engager des frais sur une vieille voiture, elle a tendance à poursuivre dans cette démarche, à changer le démarreur qui vient de tomber en panne, parce qu'elle a déjà fait refaire les freins et remplacer la courroie de distribution. La peur de perdre définitivement les dépenses engagées peut finir par coûter très cher.

Lorsque vous apportez votre aide à des personnes qui se sont engagées dans ces phénomènes de surenchère, vous ne poursuivez *a priori* aucun objectif personnel dans la mesure où vous n'avez pas le moindre intérêt dans l'histoire. Libre à eux de choisir de persister ou non dans leurs actions. Il n'est pas de votre ressort de les conseiller ou de décider à leur place, ce qui serait maladroit, dirigiste et pourrait vous être reproché. Cependant, en les aidant à mettre le doigt sur leurs comportements automatiques et sur les risques de la persistance, vous les manipulez de façon positive.

1. Beauvois, Jean-Léon, Joule, Robert-Vincent, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, PUG, 1987.
2. Beauvois, Jean-Léon, Joule, Robert-Vincent, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, *Op. cit.*

Exercice

Réfléchissez

Sans doute vous est-il arrivé de prendre une décision, ou de faire un choix et de vous y tenir dur comme fer, pour finalement vous apercevoir que cette décision n'était pas la meilleure.

- Quelle était la situation ?
- De quelle manière, et jusqu'à quel point êtes-vous resté bloqué sur vos positions ?
- Diriez-vous que vous êtes… *très rarement – un peu – moyennement – fréquemment – très fréquemment* sujet au phénomène de consistance ?

Influence automatique

Dans son ouvrage *Influence et manipulation*[1], le psychologue social Robert Cialdini dénombre cinq autres catégories de conditionnement qui rendent les individus aisément manipulables :

- La loi de réciprocité.
- Le principe de la preuve sociale.
- La soumission à l'autorité.
- La sympathie.
- La rareté.

Comprendre comment fonctionnent ces influences contraignantes nous sera utile, soit pour actionner ces mécanismes afin de manipuler les gens pour la bonne cause, soit pour les aider à sortir de schémas automatiques qui pourraient leur être néfastes.

1. Cialdini, Robert, *Influence et manipulation*, Paris, Éditions First, 1990.

La loi de réciprocité

La loi de réciprocité repose sur une règle morale fondamentale que l'on retrouve de tout temps et partout dans le monde, et qui exerce une grande influence dans toutes nos relations sociales : chaque fois que nous recevons quelque chose de quelqu'un (un objet, un cadeau, un avantage, un service, une marque de reconnaissance, d'affection ou d'amour), nous nous appliquons à rendre quelque chose du même ordre en retour. Et, réciproquement, chaque fois que nous donnons, nous nous attendons à recevoir à notre tour. La loi de réciprocité est associée au principe de la dette : nous n'aimons pas être en reste, ou passer pour les débiteurs des autres. C'est la raison pour laquelle nous nous sentons obligés de rendre la pareille, et parfois davantage. Quant aux contrevenants à cette règle, ils feront à coup sûr l'objet de réprobations ou de sanctions sociales. Cialdini souligne que cette règle de réciprocité dispose d'une telle puissance d'action qu'elle annihile d'autres facteurs déterminants comme la sympathie. Une personne que vous trouvez très sympathique le sera beaucoup moins si elle ne vous rend pas un service que vous lui avez accordé. Dans le même ordre d'idée, une personne antipathique ne le restera pas si elle vous offre quelque chose ou vous adresse un message positif.

Tant que le rapport don-demande fonctionne de façon équitable (ou du moins tant qu'il reste perçu comme tel par les protagonistes), les transactions se passent plutôt bien : « je donne et je reçois à la mesure de ce que j'ai donné », « j'aime et je me sens aimé », « j'écoute et je suis écouté », « je te respecte et tu me respectes », etc. Les choses se compliquent lorsque certaines personnes donnent un

peu pour demander beaucoup. Ou encore quand d'autres rendent au centuple les avantages qu'elles ont reçus, créant ainsi une augmentation de la dette qui oblige l'autre à réévaluer son nouveau don. Même cas de figure lorsque certaines personnes s'estiment « mal payées » en retour des efforts qu'elles ont consentis. « J'ai passé ma journée à débroussailler son jardin et il n'a pas eu plus d'une heure à me consacrer pour mon déménagement ».

Concessions réciproques

Nous ne pouvons pas toujours accéder aux demandes des autres, soit parce que nous ne sommes pas matériellement en mesure de le faire, soit parce que la demande est trop importante ou qu'elle heurte nos modèles de pensée. Lorsque nous refusons une demande, nous inscrivons une dette à notre actif et la personne qui nous a sollicité nous accorde une concession en renonçant à sa requête. Toutefois, si cette personne formule une nouvelle demande plus recevable, nous éprouverons des difficultés à lui opposer un nouveau refus, dans la mesure où la concession qui nous a été faite appelle un retour. Prenons un exemple : un ami me demande de lui prêter dix-mille euros. Cette somme me paraît exorbitante, je refuse. S'il me demande ensuite de le dépanner de deux cents euros en m'expliquant que, bien qu'insuffisante cette somme lui sera tout de même très utile, il me sera beaucoup plus difficile de dire non. Le système de concessions réciproques a fonctionné.

Les personnes qui adhèrent aveuglément à la loi de réciprocité sont plus facilement manipulables parce qu'il est possible de leur imposer des dettes forcées auxquelles elles vont se sentir contraintes de répondre. Ceci étant posé, dans le cadre d'une manipulation positive, il convient d'user de ce principe avec le plus grand tact.

Utilisez le principe de réciprocité pour créer le contact ou engager le dialogue, et non pas pour en tirer des avantages personnels.

La preuve sociale

Dans le cerveau humain, de multiples réseaux neuronaux nous permettent de nous connecter avec les autres, de capter leurs émotions, de détecter leurs intentions et de synchroniser nos comportements avec les leurs. Les neurones miroirs, par exemple, reflètent les actions que nous observons chez nos semblables et nous incitent à les reproduire[1]. D'un point de vue évolutionniste, cette capacité à décoder les émotions des autres et à imiter leurs comportements pourrait remonter à nos lointains ancêtres, cueilleurs et chasseurs. Soumis au nomadisme pour trouver de quoi se nourrir, ces derniers devaient réagir de façon rapide et adaptée à de très nombreux dangers : animaux sauvages, intempéries, etc. C'est sans doute la raison pour laquelle ils ont appris à décoder très rapidement les signaux de panique ou de détresse sur les visages de leurs congénères et à adopter les mêmes comportements qu'eux. Devant un péril imminent, mieux vaut prendre la fuite, comme tout le monde, plutôt que de s'interroger longuement sur la nature du danger.

La preuve sociale est un principe décrit en sociologie. Face à une situation, quelle qu'elle soit, et en présence d'autres personnes, quand nous ne savons pas quel comportement adopter, nous avons tendance à calquer nos comportements sur les leurs. Pourquoi faisons-nous cela ? Parce que nous estimons que si plusieurs personnes

1. Goleman, Daniel, *Cultiver l'intelligence relationnelle*, Paris, Éditions Robert Laffont, 2009.

agissent d'une certaine manière, c'est qu'elles ont de bonnes raisons de le faire et que nous serions bien inspirés de leur emboîter le pas. Faire comme les autres est rassurant (nous sommes plusieurs à faire ou à penser la même chose), économique (inutile de chercher midi à quatorze heures, il nous suffit de fonctionner par mimétisme) et salutaire (en cas de danger, nous ne perdons pas de temps).

Mais les raccourcis qui nous sont prescrits par la preuve sociale présentent aussi des faiblesses : la vérité ne sort pas toujours de la bouche des autres, leurs faits et gestes sont parfois inappropriés et peuvent constituer des modèles captieux. Évitez par exemple de faire un infarctus au milieu d'une foule en plein Paris car il y a de très grands risques que nul ne vienne à votre secours. Les badauds attendant de voir comment les autres vont se comporter, il y a fort à parier que personne ne réagira. Dans certaines situations, un tel mode de fonctionnement aboutit à des phénomènes d'incertitude, de pensée de groupe et d'ignorance collectives, voire à des comportements plus dramatiques encore. Croire que les autres sont les garants de la vérité et les dépositaires du comportement adapté, c'est oublier qu'ils sont, eux aussi, en quête de preuves sociales dans leur environnement.

Dans une démarche de manipulation positive, nous pourrons utiliser ce principe de la preuve sociale pour permettre à nos proches d'éviter certaines erreurs et de faire de bons choix en suivant les modèles de ceux qui réussissent. À l'inverse, en les éclairant sur ce phénomène, nous pourrons également les mettre en garde : un comportement n'est pas forcément pertinent parce que plusieurs personnes l'adoptent. « *Ce n'est pas parce que nous sommes plusieurs à*

penser ou à faire la même chose que nous avons forcément raison. Ce n'est pas non plus parce qu'on est seul à défendre une idée ou un point de vue qu'on a nécessairement tort »[1].

La soumission à l'autorité

Sans doute connaissez-vous l'expérience de Stanley Milgram[2] dans laquelle, sous l'autorité d'un médecin prétendument compétent, un sujet administre à un tiers des chocs électriques de plus en plus violents chaque fois que ce dernier répond de façon incorrecte à un test. Le sujet obéit aux ordres du médecin, jusqu'au choc mortel, sans que sa conscience lui dicte d'interrompre l'expérience. Naturellement, il ignore qu'il participe en tant que cobaye, que les décharges électriques sont fictives et que la personne qui les subit est un acteur. Il n'empêche que cette expérience, qui a suscité de nombreuses controverses à l'époque, montre une chose très simple : nous faisons ce qu'on nous dit, sans nous poser de question, lorsqu'une personne à laquelle nous reconnaissons une quelconque autorité nous enjoint de le faire. Nous sommes alors obéissants, dociles, prêts à nous soumettre et à perdre tout sens critique. Ce principe d'influence automatique est culturel. Depuis notre plus tendre enfance, nous avons appris à nous soumettre à l'autorité. Elle est inscrite dans nos schémas éducatifs et dans les codes de notre système social pyramidal. Cette soumission satisfait notre besoin de sécurité et instaure des relations fondées sur le respect des personnes qui sont censées nous

1. Carré, Christophe, *L'Auto-manipulation*, *Op. cit.*
2. Cette expérience date du début des années soixante. Elle a été reprise dans le film *I comme Icare* d'Henri Verneuil et transposée plus récemment à la télévision dans *Le Jeu de la mort*.

apporter leurs compétences, leurs expériences, leurs savoirs, leur sagesse. Mais l'autorité de ces personnes est-elle toujours légitime ? Dans certains cas, l'insoumission ne devrait-elle pas être la règle ? Ne nous arrive-t-il pas de nous faire gruger par des individus qui usurpent une autorité ou une expertise pour nous conduire à obéir sans réfléchir ?

Lorsque les autres font preuve d'une obéissance absolue et non raisonnée, il me semble qu'il est de notre devoir de les aider à devenir plus lucides sur la question.

La sympathie

La sympathie, l'enjouement, la proximité et l'attrait physique de quelqu'un nous amènent à accepter beaucoup plus facilement ses demandes sans réfléchir, ce qui nous rend plus manipulables et permet à certaines personnes d'user – voire d'abuser – de ce principe. Elles savent que nous éprouverons davantage de difficultés à leur dire non. Faut-il pour autant se méfier de tous les gens que nous trouvons agréables ? Non, naturellement. Ne cédons pas à la névrose. Mais gardons en mémoire que nous risquons tous d'accéder sans réfléchir aux requêtes des personnes qui nous sont proches, qui nous plaisent, que nous apprécions ou que nous aimons. Il est clair que nous préférons généralement nous lier avec des gens brillants, qui réussissent, car nous pensons probablement tirer des bénéfices personnels de leur éclat et de leur succès. Nos pairs fonctionnent de la même manière et peuvent également se trouver pris au piège de ce raccourci en faisant les frais de sympathiques imposteurs. Il est parfois salutaire d'éveiller leur vigilance.

Le principe de sympathie est amplifié par les facteurs suivants :

- Belle apparence extérieure.
- Réussite personnelle ou professionnelle.
- Fortune, capital, propriétés.
- Visage agréable, sourire, affabilité, charisme.
- Art du discours et de l'argumentation.
- Gratifications, flatterie, compliments, marques d'affection.
- Amis communs.
- Proximité physique ou géographique.
- Ressemblance physique ou proximité intellectuelle.
- Points communs.

Le principe de rareté

Dans notre esprit, plus une chose est rare, plus elle risque de manquer ou de disparaître, plus nous sommes prêt à payer le prix fort ou à faire preuve d'un engagement maximum pour l'obtenir. Nous avons peur de manquer une occasion exceptionnelle, de perdre la liberté de choisir de nous procurer un objet. Tandis que ce qui est disponible, en stock, en réserve, nous attire beaucoup moins. Il en va de même avec les gens : ceux qui nous paraissent originaux, uniques, exceptionnels nous séduisent davantage que l'individu lambda. Nous avons peur de perdre leur amour, leur amitié. Si un proche vient à partir pour un séjour d'une année à l'étranger, il nous manque dès son départ, alors que nous pouvions auparavant rester des mois sans lui rendre visite lorsqu'il était encore géographiquement proche de nous.

Nous cédons facilement aux pièges du principe de rareté parce que nous sommes attachés à ce que nous appelons notre « liberté ». Lorsqu'un objet ou une personne disparaissent de notre environnement, nous perdons la liberté de nous procurer cet objet ou d'entretenir une relation physique avec cette personne. Ou pas... La rareté confère plus de valeur aux choses et aux gens. Ce principe peut conduire les personnes de notre entourage à adopter des comportements irraisonnés et à prendre des décisions qui ne leurs sont pas favorables. Dans certaines situations, nous pourrons être amenés à les manipuler pour qu'ils évitent ce biais.

5 Pour une manipulation positive, éthique et consciente

« Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre toujours en même temps comme une fin et jamais simplement comme un moyen. »

Emmanuel Kant

Nous l'avons vu, « la » manipulation n'a pas de sens : elle est un moyen et non une fin. Je peux utiliser un couteau pour partager le gâteau d'anniversaire de ma petite sœur ou le planter dans le cœur de celui que je considère comme mon ennemi ou mon rival. Tout est dans l'intention qui m'anime. Qu'est-ce que je veux faire de la manipulation ? Comment être certain de la valeur de ce que je fais ? Pourquoi employer ce moyen plutôt qu'un autre pour aider mes semblables ?

Humanité, honnêteté, efficacité

Dans *Le langage du changement*, Paul Watzlawick[1] souligne ceci : « *on ne peut pas ne pas influencer. Il est donc absurde de se demander comment il serait possible d'éviter toute influence ou manipulation : il ne nous reste plus qu'à accepter la responsabilité inéluctable de décider pour nous-mêmes de quelle manière cette loi fondamentale de la communication humaine peut être suivie le plus humainement, le plus honnêtement et le plus efficacement possible.* » Autrement dit, la manipulation étant inhérente à toute communication humaine, on ne peut ni faire contre, ni faire sans. Par conséquent, il faut faire avec, et si possible bien faire… Quel cadre éthique devons-nous poser pour que nos stratégies d'influence ne soient plus centrées sur nos propres intérêts, nos représentations, nos croyances ou nos valeurs personnelles ? Jusqu'où peut-on aller ? Quelles sont les limites que nous devons nous imposer pour que nos interventions manipulatoires restent légitimes, positives pour les autres, sans céder au prêchi-prêcha ou à l'obsession de la sincérité totale ? Réfléchissons à ces questions.

Fins et moyens

En nous inspirant de l'impératif de Kant, nous pouvons dire qu'il existe deux grands processus manipulatoires : ceux dans lesquels les autres sont traités uniquement comme des moyens ou des instruments, ce qui est le cas dans les pratiques égocentriques et perverses ; et ceux dans lesquels les autres sont perçus comme des fins, c'est-à-dire comme des personnes, inaliénables, dignes et respectables. Nous

1. Watzlawick, Paul, *Le Langage du changement*, Paris, Éditions Le Seuil, 1980.

avons alors affaire à une pratique manipulatoire consciente et positive. Dans le premier cas de figure, les autres sont objectivés, mis sous contrôle : ils sont des « choses ». Dans le second, ils sont reconnus comme des sujets. J'insiste sur cette partition qui me paraît essentielle : si je considère l'autre comme un instrument que je peux m'approprier pour servir mes désirs ou desseins personnels, je pratique une manipulation potentiellement nocive, malhonnête et inhumaine. En revanche, si je suis bien disposé à l'égard de moi-même, si je me traite avec respect, si je reconnais l'altérité et le droit qu'ont mes pairs d'être différents, sans que cette différence constitue un abîme entre nous ; si je reconnais leur légitimité à avoir leurs propres représentations du monde et à penser ce qu'ils pensent, alors mes relations avec les autres seront placées sous le sceau de la confiance et mes stratégies manipulatoires consacrées à de nobles causes.

Ces manipulations qui font mal

Au quotidien, nous expérimentons tous une multitude de manipulations anodines, souvent maladroites, qui sont généralement le fruit de l'ignorance des individus qui les mettent en œuvre. Parfois ces manipulations sont conscientes, c'est le cas par exemple lorsqu'un vendeur utilise certains procédés pour mettre en valeur un produit que vous n'auriez pas spontanément acheté ; souvent elles ne le sont pas et indiquent que les gens n'ont pas trouvé d'autres solutions pour nous influencer. Toutefois, certaines pratiques, lorsqu'elles deviennent systématiques, sont plus problématiques et peuvent causer de la souffrance aux personnes qui en font les frais. Les manipulations égocentrique et perverse, conscientes ou non, font partie des pratiques qui peuvent faire des dégâts. Ces dégâts sont variables en fonction du

degré de réceptivité des individus qui subissent ces influences nocives, et de la nature du lien qui les unit à la personne qui manipule. Chaque relation est singulière.

La manipulation égocentrique vise en priorité à servir les intérêts de la personne qui en fait l'usage sans que cette dernière accorde la moindre considération à la personne manipulée. Il s'agit d'instrumentaliser l'autre pour répondre à des objectifs égoïstes, mais sans volonté manifeste de l'asservir ou de l'anéantir. La personne qui subit ce type de pratique manipulatoire ne compte que dans la mesure où elle satisfait les attentes de celui qui cherche à l'influencer. Mais il arrive, dans certains cas, que la manipulation égocentrique devienne plus perverse.

La manipulation perverse fonctionne comme une entreprise de destruction de la personne manipulée. Elle produit des rapports de force et de domination dans lesquels la personne est accaparée, tour à tour dénigrée puis admirée, soumise à des injonctions paradoxales (« Fais ceci, mais si tu t'exécutes, tu seras sanctionné »), contrôlée, isolée de son environnement, déniée ou anéantie. Les gens qui usent de telles pratiques éprouvent une jouissance particulière dans la possession et la destruction lente et programmée de leurs objets. Leur personnalité est souvent altérée. L'autre n'existe pas en tant qu'être humain mais plutôt comme une cible à abattre psychologiquement : il ne dispose d'aucune possibilité de choix ou de décision.

Le devoir de s'estimer soi-même

Pour le physicien et homme politique américain Benjamin Franklin « *il y a trois choses extrêmement dures, l'acier, le diamant et se connaître soi-même* ». Bien se connaître, c'est avoir conscience de ses croyances, de

ses valeurs, de ses limites et les accepter ; c'est aussi comprendre ses fonctionnements internes et avoir confiance en ses capacités, sans exagérer ses qualités ; c'est respecter les autres et faire preuve d'habileté sociale. Tous ces facteurs participent d'une bonne estime de soi. Il me paraît important d'être au clair avec ceux-ci, lorsque l'on veut manipuler les autres pour leur bien. Si nous avons une piètre connaissance de nous-mêmes ou si nous manquons d'estime à notre égard, il est probable que nos stratégies manipulatoires porteront l'empreinte de ces failles personnelles et en seront affectées. Avant de manipuler les autres pour la bonne cause, commençons par ne pas nous manipuler nous-mêmes pour la mauvaise.

Exercice

Testez votre estime de vous-même

Pour chacune des affirmations suivantes, cochez les cases qui correspondent à la fréquence de ce que vous pouvez faire, dire, ou penser à propos de vous-même.

Affirmations	Jamais	Rarement	Assez souvent	Très souvent
Vous êtes généralement insatisfait de vous.				
Vous êtes très sensible à la critique.				
Vous ne vous accordez pas le droit à l'erreur.				
Faire un choix ou prendre une décision vous est difficile.				
Vous n'avez pas confiance en vous.				

.../...

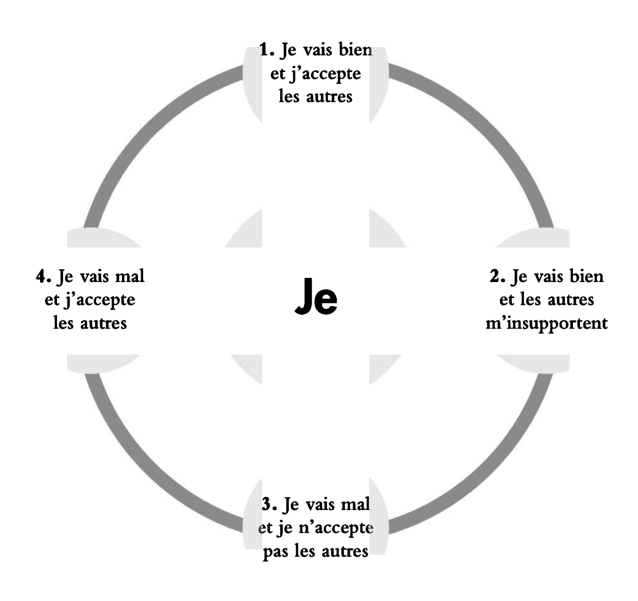
Affirmations	Jamais	Rarement	Assez souvent	Très souvent
Vous aimez contrôler totalement les situations dans lesquelles vous vous trouvez.				
Vous pensez que les autres réussissent à faire les choses mieux que vous.				
Vous faites des actions qui vous insupportent pour faire plaisir.				
Vous vous sentez souvent attaqué.				
Vous pensez que vous n'êtes bon à rien.				
Ce qui vous révulse chez les autres, c'est souvent ce que vous n'aimez pas chez vous.				
Faire les choses à la perfection est un impératif pour vous.				
Vous pensez que vous êtes inutile.				
Vous portez des jugements négatifs sur vous.				
Vous ne supportez pas vos échecs personnels.				
Vous remettez souvent les choses à plus tard.				
Nombre de cases cochées dans chaque colonne				
CALCUL DES POINTS	… X 0	… X 1	… X 2	… X 3
SOUS-TOTAL				
TOTAL				

Résultats

Faites le total de vos points en appliquant les coefficients 0, 1, 2 ou 3. Vous obtenez alors un score compris entre 0 et 48 points.

- Si vous obtenez un score inférieur à 6 points, votre estime de soi est très élevée.
- Si vous obtenez un score entre 7 et 18 points, votre estime de soi est forte.
- Si vous obtenez un score entre 19 et 30, votre estime de soi est dans la moyenne.
- Si vous obtenez un score compris entre 31 et 36, votre estime de soi est faible.
- Si vous obtenez un score supérieur à 37, votre estime de soi est inexistante.

Encore qu'il ne faille pas accorder à ce genre de test une valeur d'absolue vérité, un manque d'estime de soi (total supérieur à 30 points) me paraît difficilement compatible avec une influence honnête et positive.



Exercice

Où en êtes-vous ?

Dans le graphique précédent[1], quelle est, selon vous, la position qui correspond le mieux à la perception que vous avez de vous-même et de vos relations avec les autres ? Vous pouvez, le cas échéant, noter une position intermédiaire entre les quatre champs.

Commentaires

Position 1 : Acceptation réciproque de soi et des autres – Permet une communication « saine ».

Position 2 : Sentiment de supériorité – Domination – Narcissisme exacerbé.

Position 3 : Indifférence – Fatigue – Désespoir.

Position 4 : Dévalorisation de soi – Sentiment d'infériorité – Mauvaise estime de soi.

La position 1 permet une utilisation honnête, loyale et humaine des techniques de manipulation positive. En 2, vous risquez de vous approprier ces techniques pour dominer les autres. En 3, de toute façon vous n'y croyez pas ! En 4, ces stratégies risquent, si vous n'êtes pas suffisamment sûr de vous, de se retourner contre vous, notamment si la personne que vous voulez influencer est elle-même en position 2.

1. Inspiré des « Positions de vie » décrites en analyse transactionnelle. Cette théorie a été élaborée par le psychiatre américain Éric Berne dans les années cinquante.

Garder la confiance

La première chose qui caractérise une relation saine, c'est la confiance. Se fier ou se confier à quelqu'un, c'est étymologiquement lui être fidèle et s'engager dans la relation à travers un contrat implicite qui nous relie. La confiance partagée assure la sécurité des individus qui ne craignent pas d'être trahis, et permet de construire le lien social. Elle constitue un préalable essentiel sans lequel toute manipulation, même intègre et légitime, n'a aucune chance de fonctionner.

La méfiance s'oppose à la confiance. Elle annonce la rupture du lien et sous-entend que l'un, au moins, des protagonistes doute de l'autre et campe sur ses positions. « Il n'est pas à la hauteur de mes attentes ». Lorsque la méfiance s'est instaurée dans une relation, toute tentative de manipulation positive a quelque chance d'échouer. Les soupçons pèsent sur la relation et les intentions des personnes ne semblent pas claires. Restaurer la confiance par la manipulation positive est indispensable pour qu'une stratégie puisse fonctionner.

« *La défiance est mère de sûreté* » dit le proverbe. Pour éviter d'être dupé, il vaut mieux ne pas accorder sa confiance à la légère. Le préfixe *dé-* indique une séparation parfois souhaitable dans une relation de mauvaise qualité. Défier une personne, c'est également lui proposer de se mesurer comme opposant ou contradicteur, lui lancer le défi d'exécuter un acte qu'on la croit incapable de réaliser, ou encore refuser de se soumettre en montrant qu'on ne craint pas les conséquences de cette insoumission. La défiance indique que l'on garde un recul critique, que l'on reste prudent, et que l'on ne s'engage pas. D'ailleurs, lorsque des personnes sont en conflit, elles

ont traditionnellement le choix entre l'abandon, la soumission ou la défiance. Lorsque la relation que nous entretenons avec quelqu'un repose sur ce principe de défiance, nous devons nous attacher à réduire les tensions et à rétablir la confiance. C'est un travail long dans lequel les techniques de manipulation positive peuvent nous apporter une aide substantielle.

La réalité : une construction personnelle

Comme tous les organismes vivants, nous échangeons en permanence des informations et de l'énergie avec notre environnement. Chaque individu prélève de façon singulière quelques informations visuelles, auditives et sensitives parmi les milliards disponibles dans le monde qui l'entoure. Son système nerveux opère ce tri en fonction des capacités sensorielles, des émotions, des expériences antérieures, de l'éducation et de la culture de la personne, mais aussi en fonction de ses attentes. Il ne conserve que les informations qui lui seront utiles pour donner un sens à ce qu'il perçoit, pour survivre et s'adapter. Par conséquent, dans un même environnement, chacun aura sa propre expérience de la réalité qui ne sera jamais strictement superposable à celle des autres.

Exercice

Réalités singulières

Faites cette expérience avec un proche. Observez le même paysage ou la même scène pendant quelques minutes et notez chacun de votre côté, sur un papier, les éléments d'observation que vous avez retenus. Mettez vos observations en commun. Que remarquez-vous ?

Comment traitons-nous les informations ?

Les informations prélevées dans l'environnement – ce que nous avons vu, entendu, éprouvé – sont traitées par notre système nerveux selon trois modalités qui fonctionnent de concert et coopèrent pour construire ensemble du sens : l'analogique, le digital et l'affectif.

- *Le traitement analogique* est holistique. Il part d'une observation globale et intuitive pour constituer des ensembles sans les décomposer en parties, sans analyser les détails. Le traitement analogique des informations se réfère davantage à la relation, au non-verbal, mais il est imprécis et ne connait pas la négation. Il fonctionne par association d'idées et ouvre la voie à la créativité.
- *Le traitement digital* concerne tous les processus cérébraux basés sur la réflexion, l'analyse, la pensée logique. Autrement dit, il renvoie à toutes les activités rationnelles et analytiques de notre cerveau. Son mode de fonctionnement est binaire et réactif. Il procède par décomposition des éléments perçus et se rapporte davantage au contenu qu'à la relation. Comme il fonctionne essentiellement par abstraction, son domaine de prédilection est celui du langage verbal.
- *Le traitement affectif* est lié aux émotions. Les émotions sont des réponses organiques et physiques associées à des états affectifs, et provoquées par une situation ou un événement qui rompt avec nos représentations ou nos projections. Plutôt soudaines et peu durables, nos émotions sont ce qui nous incite à passer à l'action. Ou pas, si nous les réprimons.

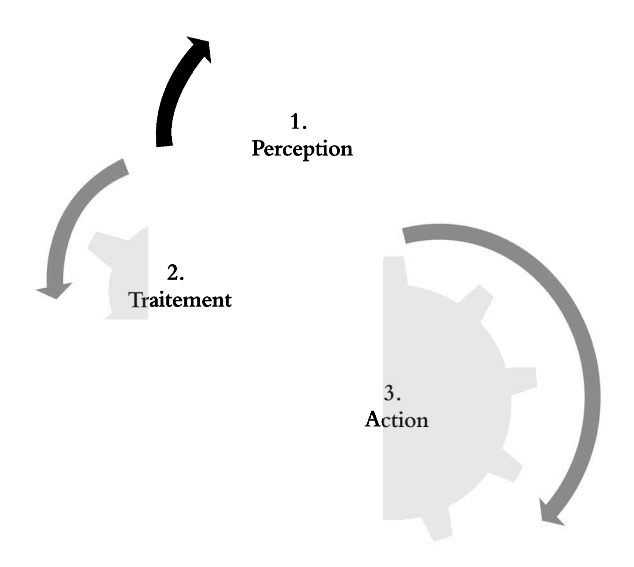
Chaque individu a son propre mode de traitement des informations qui lui est propre. Certaines personnes fonctionnent davantage sur le mode digital : elles sont rationnelles, logiques, binaires. D'autres plus

intuitives et créatives, privilégient un traitement analogique des informations tandis que les dernières se situent sur un plan plus affectif. Si l'on peut observer des prédominances, ces modalités ne s'excluent pas et ce ne sont pas les gens qui choisissent leur façon de fonctionner. La plupart n'ont d'ailleurs pas conscience de ces paradigmes qui sont les fruits d'une culture, d'une éducation et de l'ensemble des expériences vécues antérieurement. Ceci étant dit, tout est possible, et nous pouvons parfaitement connaître notre propre réalité et nos modèles de fonctionnement afin de modifier nos comportements et notre façon de penser. C'est un travail difficile, mais cette compréhension de soi permet la reconnaissance des autres.

Agir

Le passage à l'action est le dernier stade de nos interactions avec notre environnement : compte tenu des traitements que nous avons opérés sur les éléments que nous avons prélevés dans la réalité, qu'allons-nous dire, faire et penser ? Quelles nouvelles informations allons-nous apporter au monde ? Quelles énergies allons-nous lui transmettre à travers nos actions physiques ? Et comment les émotions que nous avons ressenties vont-elles se traduire en sentiments, en pensées ou en actes ? Le système fonctionne comme une série de boucles ininterrompues : en agissant sur notre environnement, nous le modifions et nous sommes à notre tour affectés par les changements que nous avons apportés. Ces boucles fonctionnent de façon indéfinie sans que l'on puisse établir un point d'origine avec une conséquence définitive. La recherche systématique d'un lien de causalité entre les événements se noie souvent dans la complexité du monde.

Les trois étapes de l'« être au monde » : percevoir → traiter → agir



Toute réalité est subjective

Chaque personne appréhende la réalité qui l'entoure en fonction de ses propres mécanismes. Les connaissances de l'un ne sont pas un simple « copier-coller » de celles de l'autre, mais une reconstruction permanente à partir d'éléments présents dans le système nerveux de chaque individu. Nous avons déjà évoqué : l'éducation, la culture, les expériences et représentations antérieures, les modèles d'abstraction, etc. Chaque nouvelle restructuration du monde vécu sera donc singulière et naturellement source potentielle de conflits et de tensions, surtout si les gens pensent que leurs représentations sont plus « vraies » que celles des autres. On ne peut pas manipuler quelqu'un pour son bien en méconnaissant ses propres processus

personnels, et en n'acceptant pas qu'ils puissent être différents chez les autres. Nous pouvons certes nous entendre sur le nombre de pattes d'une fourmi ou sur la couleur du ciel, mais lorsque nous faisons référence à des concepts qui relèvent d'un niveau d'abstraction plus élevé les choses se compliquent.

Exercice

Que vous inspire cette phrase : « *si les singes sont susceptibles de se battre pour des bananes, ils ne le font que lorsqu'il y en a, alors que les hommes se battent souvent pour leurs seules représentations des événements* »[1].

Mes commentaires

Nous sommes très souvent victimes de pièges perceptifs, d'illusions cognitives et de schémas mentaux dont nous n'avons pas conscience mais qui affectent nos capacités de jugement et d'analyse. Nos perceptions du monde sont des constructions de notre esprit, ce qui explique que nous pouvons cultiver l'adversité pour des bananes imaginaires.

Parler le langage du réel[2]

Les mots dont nous nous servons pour désigner des objets du réel ne sont pas les objets eux-mêmes, mais des représentations symboliques que nous utilisons pour les qualifier, les classer, les juger, les

1. Passebecq, André, *Sémantique générale, la carte n'est pas le territoire*, Vence, Éditions Ceredor, 1994, citée dans Carré, Christophe, *L'Auto-manipulation : Comment ne plus faire soi-même son propre malheur*, Paris, Éditions Eyrolles, 2012.
2. Vous pourrez lire avec profit : Raynaud, Pierre, *Arrêter de se faire des films : nos croyances et nos opinions ne sont pas la réalité*, Paris, Éditions Eyrolles, 2012.

penser. « *Le mot chien ne mord pas* » disait le sémiologue américain William James. La réalité n'est pas dans les mots. Ceux-ci n'adhèrent pas aux choses. Et plus ils sont déliés des objets du territoire qu'ils sont censés représenter, plus leur niveau d'abstraction est important, plus notre sémantique personnelle risque de nous jouer des tours et d'entacher nos relations avec les autres. Nous ne sommes plus dans la réalité mais dans l'édification d'un château de cartes qui chancelle à mesure qu'il prend de la hauteur. Nous pouvons certes nous accorder sur des mots basiques : une chaise évoque à peu près la même chose dans l'esprit de chacun d'entre nous puisqu'elle est un objet tangible. Mais en revanche, lorsque nous parlons de démocratie, de liberté, de bonheur, de justice, de quoi parlons-nous au juste ? Ces concepts ne renvoient à aucun objet présent dans le monde réel. Ils peuvent recouvrir des sens tellement différents en fonction des individus, qu'ils se diluent et finissent par ne plus vouloir dire grand-chose, et surtout brouillent la communication entre les gens. Que voulons-nous dire au juste ? Chaque fois que nous nous référons à des termes abstraits, il est indispensable d'en préciser le sens et d'indiquer de façon concrète ce que nous entendons par là.

Dans le même ordre d'idée, la grammaire que nous utilisons présente de nombreuses failles structurelles. Fondée sur la logique d'Aristote, elle-même issue de la langue grecque, elle nous amène à raisonner selon des règles qui ne sont pas celles de notre environnement. Prenons un exemple[1].

1. Pour plus d'informations sur ce sujet, vous pouvez consulter mon ouvrage : *L'Automanipulation : Comment ne plus faire soi-même son propre malheur, Op. cit.*

L'interprétation du verbe *être*, lorsqu'il est employé comme auxiliaire dans les temps composés, ou lorsqu'il indique un état (« je suis dans ma chambre »), ne cause guère de souci. En revanche, lorsqu'il est employé de manière attributive, c'est-à-dire quand il met en relation, et ce de façon inconditionnelle, un nom avec un adjectif, il est plus ambigu. « Franck est psychorigide » signifie « Franck = psychorigide » ; « ma sœur est prof de math » signifie « ma sœur = prof de math ». Comme si Franck et ma sœur se limitaient à ces caractéristiques : psychorigide et prof de math. Le verbe *être* pose une équation et détermine des qualités extraites de leur contexte. Dans une démarche d'influence positive, essayez de le bannir le plus possible de votre langage, surtout quand son usage risque de conforter les gens dans des attitudes ou des comportements problématiques. Nous verrons plus loin que, dans d'autres situations, il pourra nous être utile.

Exercice

Entraînez-vous

Comment transformeriez-vous les phrases citées en exemple, en éliminant le verbe être et en replaçant les choses dans un contexte.

1. « Franck est psychorigide » → ....
2. « Ma sœur est prof de math » → ....

Mes propositions

1. Aujourd'hui à midi, Franck m'a dit, sur un ton qui m'a semblé péremptoire, que je devais toujours laver les verres avant les assiettes. Je trouve qu'il a eu un comportement psychorigide.
2. Depuis septembre 2010, ma sœur occupe un poste de prof de math à Rouen.

Un conseil : essayez dans la mesure du possible d'employer l'auxiliaire *avoir* plutôt que le verbe *être*, afin de relier les gens à leurs comportements plutôt qu'à leur nature profonde.

Dur comme FER

Lorsque vous souhaitez accompagner quelqu'un sans le juger, sans lui prêter d'intention ni le dominer, je vous propose d'utiliser le modèle FER dans la construction de vos propos. Ce modèle s'applique aussi bien :

- Pour exprimer ce que vous avez observé, les conséquences qui en ont découlé et les émotions que cela a suscité chez vous.
- Pour renvoyer à votre interlocuteur le contenu de ce qu'il vous a dit, le forcer à préciser ce qu'il a vraiment perçu et compris, l'aider à exprimer ses émotions.

L'utilisation du modèle FER nécessite très peu d'entraînement et donne de bons résultats parce qu'il ne prête pas au jugement et qu'il favorise un dialogue conscient ainsi qu'une communication de qualité. Certaines personnes peuvent cependant éprouver quelques difficultés à l'utiliser parce qu'il rompt avec nos schémas habituels qui consistent à établir des responsabilités, à attribuer la faute à l'autre, à se sentir attaqué, à interpréter, à chercher la « vraie » vérité, etc. Ce modèle fonctionne en trois temps.

1. *Les faits* : ce qui s'est passé réellement. Décrivez des faits concrets, précis, datés, localisés, sans porter le moindre jugement, sans qualifier, commenter, évaluer ou livrer votre vision personnelle de la situation. Évitez également toute interférence avec des valeurs, opinions ou expériences antérieures.

1 • FAITS

2 • EFFETS

3 • RESSENTI

2. *Les effets* : les conséquences matérielles ou physiques observées. Quelles sont les actions, les comportements, les attitudes qui ont effectivement résulté de ce qui s'est passé (pas ce qu'on imagine qu'il aurait pu se passer ou ce qu'on redoute qu'il arrive) ? Une fois encore, essayez de ne pas faire intervenir vos représentations personnelles.
3. *Le ressenti* : les émotions, les sentiments. Dites ce que vous avez ressenti (« je me sens en colère »), ou renvoyez à votre interlocuteur les émotions qui vous semblent être les siennes dans cette situation précise : « après la rupture avec ta femme tu as ressenti une profonde tristesse. » Parfois les gens éprouvent les pires difficultés à mettre des mots sur leurs émotions et il est recommandé, dans une démarche de manipulation positive, de les aider à le faire. Cette purgation émotionnelle étant généralement indispensable pour passer à autre chose et voir la réalité en face. Il

importe peu que vous ayez touché juste en traduisant les émotions que vous pensez observer chez votre interlocuteur. Si vous faites fausse route, la personne ne manquera pas de vous le dire et de rectifier le tir.

Reconnaître l'altérité[1]

Reconnaître l'altérité, c'est être capable d'imaginer l'Autre et d'accepter son droit d'être à la fois lui-même, et différent de nous. Une remarque s'impose : dans le mot altérité il y a « autre » qui s'oppose à « moi ». L'autre est différent de moi, et dispose de ses propres croyances, représentations et systèmes de pensée qui ne sont pas les miens. Nous pourrions présager que toute relation est vouée à l'incompréhension voire à l'échec. Méfions-nous toutefois de ne pas accentuer ces différences au point d'en faire un gouffre infranchissable. Toute communication entre nous serait impossible si nous n'avions rien en commun, si nous n'appartenions pas à la même humanité. Reconnaître l'altérité signifie donc, dans mon esprit : reconnaître l'autre dans sa condition d'être humain, à la fois dans ce qui nous différencie et dans ce qui nous lie. Gardons-nous des étiquettes que nous collons spontanément sur les gens : ma femme, un arabe, un black, un homo, une prostituée, un pervers, un cocu, un menteur, etc.

1. Ce concept a été développé en médiation professionnelle par Lascoux, Jean-Louis, *Et tu deviendras médiateur… Et peut-être philosophe*, Bordeaux, Médiateurs éditeurs, 2e édition, 2010.

Exercice

Pendant une semaine, notez sur un carnet toutes les nominalisations[1] (voir les exemples dans les lignes précédentes) que vous employez à propos des personnes de votre entourage. Entraînez-vous à les éliminer de votre langage : elles vous manipulent à votre insu et vous trompent sur les gens. Reconnaître l'altérité, c'est être capable de voir des êtres humains là où nous voyons le flic, l'étranger, le jeune des banlieues, l'allumeuse, ou que sais-je encore…

Les clés de l'altérité

Pour Jean-Louis Lascoux[2] la reconnaissance de l'altérité implique d'accepter de façon inconditionnelle au moins trois éléments : la légitimité de point de vue, le droit à la maladresse et la bonne intention centrée sur soi. Nous ne pouvons pas influencer positivement les gens si nous ne sommes pas au clair avec ceux-ci :

- *La légitimité de point de vue* : l'autre a le droit de penser ce qu'il pense, il est légitime dans son point de vue, quoi que nous puissions en dire ou en penser, et quand bien même nous ne partagerions pas sa vision des choses. On ne peut imposer à quiconque de voir les choses différemment. Ses représentations ne sont naturellement pas superposables à celles d'autrui.
- *Le droit à la maladresse* : lorsqu'il commet un acte, émet un jugement, affirme son opinion, cherche à m'influencer ou à me dominer, se laisse emporter par ses émotions, et même si je ne

1. C'est un terme de sémantique qui désigne le procédé par lequel on met en valeur l'usage du nom, par exemple : « le flic » pour « une personne qui travaille dans la police ».
2. Lascoux, Jean-Louis, *Et tu deviendras médiateur… Et peut-être philosophe*, *Op. cit.*

suis pas d'accord avec ce qu'il dit, pense ou fait, et si ses actions me semblent orientées contre moi (il me juge, me critique, me donne des ordres), je reconnais à l'autre le droit d'être maladroit. J'accepte qu'il n'ait pas d'autres moyens à sa disposition pour exprimer ce qu'il a à dire.

- *La bonne intention centrée sur soi* : chaque individu cherche prioritairement à satisfaire ses propres besoins, désirs ou envies afin de préserver son équilibre personnel. Il est bien intentionné… Mais pour lui-même. Nous ne pouvons pas lui en tenir rigueur.

Exercice

Faites le point

Parmi ces trois éléments de reconnaissance de l'altérité, quel est celui/quels sont ceux, que vous avez personnellement du mal à accepter ? À votre avis, pourquoi ? Avez-vous des exemples qui vous reviennent en mémoire et qui vous bloquent dans votre reconnaissance ? Que pourriez-vous faire pour changer votre fusil d'épaule ?

Reconnaissances	J'ai du mal à accepter	Pour quelles raisons ?	Mes objectifs de changement
Légitimité de point de vue			
Droit à la maladresse			
Bonne intention centrée sur soi			

Lorsque vous aurez intégré ces postures, vous serez en mesure de les appliquer dans votre vie quotidienne sans que critiques et attaques ne vous affectent. Vous aurez acquis la capacité de comprendre l'autre et de le reconnaître totalement.

Vous éviterez du même coup tout ce qui pourrait activer une relation d'opposition et vous pourrez accompagner vos proches dans la prise de conscience de leurs propres fonctionnements.

Les gens sont ignorants

Un individu peut-il être tenu pour responsable de la façon dont il reçoit, trie et traite les informations qui lui parviennent de son environnement ? Est-il responsable de l'éducation qu'il a reçue, des croyances, des normes et des valeurs qui lui ont été inculquées ? Est-il responsable de ses systèmes de pensée et des schémas automatiques qui guident la plupart de ses conduites ? Est-il responsable du langage qu'il utilise et qui modèle sérieusement sa pensée sans qu'il en ait conscience ? Lorsque, poussé par ses émotions ou des scénarios répétitifs, il adopte un comportement inadapté, peut-on lui en faire le reproche ? Nous venons de voir qu'il était difficile d'imputer aux personnes la pleine responsabilité de leurs fonctionnements internes, nombre d'entre eux fonctionnant sur le mode « pilotage automatique ». Par conséquent, nous pouvons poser l'axiome suivant : la plupart des gens sont ignorants et la plupart l'ignorent. Il n'y a rien de péjoratif dans cette remarque. Et d'ailleurs, j'ai de fortes présomptions, compte tenu du train où vont les choses du monde, que la situation ne s'arrange. Poussés par un rythme de vie effréné et une surabondance d'informations, équipés de technologies qui prolongent leurs systèmes perceptifs, soumis à des normes sociales et culturelles axées sur la consommation, les loisirs, le contrôle et la sécurité, les individus auront – à mon sens – de plus en plus de mal à faire le tri et à exercer leur pleine conscience. Ils éprouveront de plus en plus de difficultés à faire preuve de vigilance et à trouver le temps

de réfléchir. Manipuler positivement quelqu'un, c'est l'aider à faire retour sur lui-même.

La caverne de Platon

Dans l'allégorie de la caverne[1], Platon décrit des prisonniers enchaînés les uns aux autres dans une grotte obscure. Ils n'ont jamais vu la lumière du jour et ne perçoivent du monde extérieur que des ombres projetées sur la paroi de la caverne, ainsi que quelques bruits provenant du dehors. Cependant, afin de donner un sens au monde qui les entoure et préserver leur équilibre intérieur, ils parviennent à construire une réalité imaginaire à partir de ces maigres informations. Leur condition est celle de tous les hommes : ce que nous croyons être le fruit de nos pensées, de nos savoirs n'est souvent qu'une construction imputable à nos représentations. La caverne de Platon est l'allégorie de notre propre aliénation mentale.

Exercice

De nobles causes

Nous avons à plusieurs reprises au cours de ce livre évoqué la manipulation positive comme une pratique destinée à servir de nobles causes. Quelles sont, à votre avis, ces nobles causes ? Qu'est-ce qui pourrait justifier une utilisation consciente de la manipulation dans un but louable, dans le respect des personnes et en respectant des principes éthiques comme la reconnaissance de l'altérité et le droit à la différence ? Je vous propose de réfléchir à ces questions et de noter cinq situations dans lesquelles l'usage de la manipulation positive vous paraît tout indiqué.

1. ....

2. ....

1. Livre VII de *La République*.

3. ....
4. ....
5. ....

Mes commentaires

L'usage d'une manipulation consciente et positive me paraît pouvoir convenir dans les situations suivantes. Cet inventaire n'est pas exhaustif.

- Éduquer un enfant en évitant le recours systématique à la contrainte, au chantage ou à la culpabilité.
- Enseigner, transmettre des savoirs et des compétences.
- Aider un proche à se libérer d'une addiction dont lui-même souhaite se départir (alcool, tabac, drogue, sexe, jeu, etc.).
- Aider un proche à changer ses mauvaises habitudes alimentaires, le soutenir dans un régime strict.
- Accompagner une personne anorexique ou boulimique.
- Aider une personne victime d'achats compulsifs ou qui dilapide ses biens.
- Intervenir lorsque quelqu'un met en jeu sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique.
- Accompagner une personne dans un moment difficile ou une période de transition (rupture, deuil, perte ou changement d'emploi, dépression, etc.).
- Améliorer la qualité des relations dans le milieu familial ou professionnel.
- Intervenir dans les situations de harcèlement, d'incivilités ou de violence.
- Prévenir ou réguler les conflits.
- Aider une personne à trouver sa voie, son orientation, à définir de nouveaux objectifs, à s'épanouir dans sa vie sociale et professionnelle.
- Aider un proche à adopter un nouveau comportement ou à accepter une émotion désagréable qui lui pose problème.
- Restaurer un dialogue nécessaire avant un changement relationnel.
- Aider les gens à développer leur conscience et leur responsabilité.

La liste est longue et vous pourriez la compléter avec vos propres trouvailles...

J'imagine que certains lecteurs m'opposeront le respect de la « liberté » de chacun de faire ses choix et de conduire sa vie comme il l'entend. Cette fameuse liberté que l'on nous serine depuis des lustres... Je leur répondrais : que souhaitez-vous au juste ? Attendre patiemment que les gens accèdent, d'eux-mêmes, à la conscience ? Regarder et ne rien faire, quitte à laisser les autres dans l'ignorance, quitte à les laisser persister dans des comportements autodestructeurs et à mettre leur vie en danger ? Adopter une attitude fataliste, « c'est comme ça », « on n'y peut rien », « ça a toujours existé », « les affaires des autres ne nous regardent pas », etc., est-ce là la solution ? À votre avis, quel danger y a-t-il à manipuler un adolescent pour qu'il fasse usage de préservatifs, qu'il évite de s'alcooliser de façon mortelle ou qu'il conduise comme un malade ? Quel risque à manipuler une grand-mère pour qu'elle prenne ses médicaments ou boive suffisamment pendant une canicule ? Quoi de gênant dans le fait d'influencer un ami pour l'aider à faire des choix professionnels, amoureux ou de l'accompagner lors d'une dépression... Alors même qu'il existe des techniques efficaces pour régler tous ces problèmes.

Personnellement, je ne vois pas en quoi le fait d'influencer quelqu'un, en douceur, pour son bien, remette en cause son intelligence, son autonomie et sa liberté de choix. Et peut-être « *l'usage public de la raison en toutes choses* »[1] prôné par les philosophes des Lumières est-il aujourd'hui rattrapé par un monde dans lequel la nécessité de choisir et de prendre des décisions ultra-rapides s'impose quotidiennement. Au fond, la question est « que voulons-nous pour les autres ? ».

Je suis étonné par le discours de ceux qui, s'appuyant sur une prétendue morale politique ou philosophique, défendent bec et ongles le libre-arbitre, la responsabilité, l'autonomie et l'indépendance individuels et s'offusquent

1. Kant, Emmanuel, *Qu'est-ce que les Lumières ? Éléments métaphysiques de la doctrine du droit*, Paris, Éditions Auguste Durand, 1853.

de toute entreprise d'influence ou de modelage stratégique. Dans leur esprit, il ne faut pas infantiliser son prochain. Ces valeurs fortes de l'individualisme libéral nous poussent à rester inactifs dans des situations où nous pourrions apporter notre soutien. N'est-ce pas regrettable ? Je pense que l'individualisme à tout crin n'a pas une « queue de cerise » à apporter au développement d'une humanité « durable », pour reprendre un adjectif à la mode.

Test

Les trois tamis

Je m'inspire de cet apologue des trois tamis, que l'on attribue au philosophe grec Socrate, pour vous proposer un rapide test afin de savoir si la stratégie manipulatoire que vous envisagez d'exercer sur une personne est moralement acceptable.

Le premier tamis est celui de la vérité : est-ce que votre intention manipulatoire s'appuie sur des informations vraies que vous avez vous-même vérifiées ? Autrement dit, est-il exact que la personne souffre d'un comportement, d'une attitude ou d'une croyance qui lui posent problème ? Avez-vous la confirmation qu'elle agit bien contre ses besoins ou ses intérêts personnels ? Si vous tenez cette information d'un tiers, ou si vous vous fondez sur un sentiment ou une supposition, répondez NON.

Votre réponse : ☐ OUI ☐ NON

Le deuxième tamis est celui de la bonté : agissez-vous pour le bien de la personne ? La manipulation vise-t-elle son bien-être, son équilibre, sa santé, la satisfaction de ses besoins ou l'amélioration de ses compétences relationnelles ? En êtes-vous sûr à 100 % ? Si la manipulation a, en partie, pour objectif de servir vos besoins ou vos intérêts personnels, répondez NON.

Votre réponse : ☐ OUI ☐ NON

Le troisième tamis est celui de l'utilité : est-ce que la manipulation vise un changement d'attitude ou de comportement qui sera *vraiment* utile à la personne manipulée ? Ou bien vous trouvez-vous dans une situation où vous vous dites que ce serait mieux que la personne change, mais qu'au fond, ce changement n'est que d'ordre cosmétique ? Dans ce cas, répondez NON.

Votre réponse : ☐ OUI ☐ NON

Mes commentaires

SI vous avez obtenu trois OUI, je pense que vous êtes apte à utiliser les principes de manipulation positive pour accompagner cette personne. Si vous avez obtenu un seul NON, renoncez. Votre manipulation ne sera éthique et louable que si elle s'appuie sur des faits réels, si elle vise le bien de la personne, et si elle lui est vraiment utile.

La méthode douce



Nous avons vu au cours du chapitre précédent que les hommes sont faillibles. Ils commettent des erreurs de jugement qui les conduisent à faire des choix et à prendre des décisions qui ne vont pas toujours dans le bon sens pour eux, que ce soit dans leur vie personnelle, sociale ou professionnelle. D'ailleurs, les gens ignorent souvent pourquoi ils adoptent un comportement plutôt qu'un autre et, lorsqu'ils subissent une influence discrète qui les amène à modifier ce comportement, ils pensent naturellement que cela relève de leur choix personnel, et qu'ils ont toujours vu les choses de cette façon-là. C'est à ce niveau que la manipulation positive opère. Naturellement, chacun a le droit imprescriptible de se tromper. Les erreurs et les échecs pourraient d'ailleurs constituer d'excellents apprentissages en mettant en évidence de fausses croyances ou des comportements destructeurs. Mais c'est malheureusement rarement le cas. Les individus suivent des rails mentaux et se laissent emporter par leurs émotions. Ils ont tendance à persister dans des scénarios répétitifs et

des pensées automatiques même si cela ne marche pas, entretenant cette illusion curieuse selon laquelle il suffit d'avoir de la volonté, de rechercher la perfection et de multiplier les efforts pour aboutir. Cette attitude se solde inévitablement par des échecs ou des fins de non-recevoir. Si ce que vous faites ne marche pas, ne persistez pas au-delà du raisonnable, faites autre chose ! Agissez de la même manière pour aider les autres à rompre avec leurs automatismes.

Nous ne sommes pas rationnels

Un individu rationnel serait en mesure d'exercer pleinement sa raison, quelles que soient les circonstances. Il aurait la capacité de faire des choix en mesurant de façon précise les tenants et les aboutissants, et en analysant les conséquences objectives de ses actions. Il se donnerait les moyens d'arriver à ses fins selon ses principes personnels et en se basant sur des traits pertinents de vérité et d'erreur. Partant de là, ses comportements seraient pleinement en accord avec sa pensée. Il fonctionnerait de façon active plus que réactive, parce que ses « moteurs » émotionnels fonctionneraient au ralenti. Il ferait preuve de vigilance, garderait le contrôle de lui-même et saurait s'adapter à son environnement. Il serait en outre peu sensible à l'influence sociale. Ce portrait-robot de l'homme rationnel ressemble fort au Mr Spock de la série *Star Trek*. Il se heurte à une réalité infiniment moins cartésienne.

Si la raison est effectivement un trait caractéristique de l'esprit humain, il serait excessif de dire que celle-ci s'exerce de façon récurrente. Dans nombre de situations quotidiennes, les gens ne sont pas rationnels. Ils fonctionnent souvent selon des règles contraires à la

logique, et sont même capables d'agir contre leurs propres principes, même lorsqu'ils disposent d'informations qui pourraient invalider leur choix de départ. Ils savent ce qui est bon pour eux et malgré cela, font le contraire de ce qu'il faudrait. Alors comment agir pour les aider ?

Informer, argumenter, persuader, convaincre

Le modèle de base du débat et de la démocratie repose sur ces quatre piliers. L'idée est la suivante : si nous parvenons à changer ce que les gens pensent, nous parviendrons à modifier la façon dont ils se comportent. Si je démontre, chiffres à l'appui, à un fumeur que le tabac lui faire courir de sérieux risques cardio-vasculaires, si je lui colle sous le nez les effroyables images qui figurent sur les paquets de cigarettes, il devrait être définitivement convaincu de la nécessité d'arrêter de fumer. Si j'explique à mes enfants que les ressources en eau de la planète sont limitées, et qu'il conviendrait de cesser de prendre des douches d'une demi-heure, ils devraient comprendre et limiter leur consommation d'eau. Si je tente de persuader une amie, devenue dépressive suite à un divorce, que la vie est belle et qu'elle doit positiver, faire des rencontres et rebondir, « ce divorce est une chance pour toi », quelle raison aurait-elle de ne pas me croire ? Permettre aux gens d'accéder à la maîtrise d'eux-mêmes, tenter de les convaincre, de les persuader, argumenter afin qu'ils changent leurs perceptions ou leurs comportements, c'est sans doute ce que nous pouvons faire de mieux pour les accompagner intelligemment, n'est-ce pas ? Si c'est ce que vous pensez, je suis désolé de vous contrarier, mais ce n'est pas ainsi que les choses fonctionnent. De nombreuses recherches en psychologie

sociale en attestent : l'information, l'argumentation et la persuasion sont des méthodes d'une efficacité très relative. Elles sont certes indispensables, mais elles ne suffisent pas à entraîner une modification de comportement de la part des individus. En développant leurs connaissances, en leur livrant des informations pertinentes, nous modifions leurs idées… Mais pas leurs comportements effectifs. Quelle est la solution ?

Engagez-les !

La théorie de l'engagement nous donne les clés de ce dilemme. L'engagement, c'est le lien qui existe entre un individu et ses actes, entre ce qu'il pense et ce qu'il fait, entre ses idées et ses comportements. Cette théorie est la clé de voûte de tout processus de manipulation positive efficace et doux. Si vous souhaitez aider quelqu'un à changer, vous n'obtiendrez que de piètres résultats en pratiquant l'art de la persuasion. Les gens vous écouteront poliment, conviendront avec vous de la justesse de vos arguments, accepteront sans doute de reconnaître la nécessité de changer, d'évoluer, de modifier leurs comportements ou leurs croyances. Vous vous direz : « enfin, j'ai réussi à le convaincre, il va faire quelque chose de positif pour lui, il a compris… », avant de vous apercevoir, quelques jours ou quelques semaines plus tard, que rien n'a changé et que les bonnes intentions sont restées lettres mortes. Peut-être préférerez-vous employer des méthodes plus « musclées » ou manipulatoires – dans le mauvais sens du terme –, en usant de la contrainte, de la sanction, de la domination, du chantage ou de la culpabilisation. L'efficacité immédiate de telles méthodes n'a aucun effet durable dans le temps. Parents et éducateurs feraient bien d'en prendre note sur leurs tablettes…

Il est essentiel de comprendre une chose : nous croyons de façon tout à fait logique que les gens font ce qu'ils pensent, autrement dit, que leurs dispositions internes, leurs croyances, leurs valeurs déterminent leurs comportements. « C'est parce qu'il est égoïste que Martin refuse de m'aider à finir ce travail », « c'est parce qu'il a eu des problèmes avec une maman castratrice que Durand se méfie des femmes ». Nous avons une conception « mentaliste » des choses, conception d'ailleurs largement renforcée par la déferlante psychologique qui a fini par envahir toutes les sphères de la société et par nous faire prendre les vessies pour des lanternes.

Posons nos lunettes « psy » qui finissent par endommager gravement notre vision du monde et regardons les choses d'un point de vue matérialiste. Chantons-nous parce que nous sommes heureux ? Ou sommes-nous heureux parce que nous chantons ? Pour le philosophe Alain, il n'existe aucun doute : « on est heureux parce qu'on chante ». Autrement dit, ce n'est pas notre disposition interne « je suis heureux » qui détermine notre comportement « je chante », c'est même exactement le contraire : mon comportement « je chante » fait que mon état intérieur est modifié en « je suis heureux ». Saisissez-vous la nuance ?

J'attire votre attention sur ce point crucial : ce sont nos actions qui déterminent ce que nous pensons, ce sont nos comportements et nos actes qui influencent notre pensée et notre caractère. *Et pas le contraire.* Il n'y a donc que nos actes qui nous engagent vraiment. Cette base théorique, validée par de multiples recherches en psychologie sociale, va totalement à l'encontre de nos représentations habituelles.

À petits pas et en douceur

Nous sommes ce que nous faisons… Pour influencer quelqu'un, il est beaucoup plus efficace d'obtenir de lui une petite action peu coûteuse qui va le préparer à accomplir d'autres actions plus engageantes. Gardez ceci en mémoire : manipuler, c'est faire faire, mais pas de façon brutale, démonstrative ou en imposant des choses. Tout cela ne mène à rien. Pour déclencher un changement de comportement chez quelqu'un, il suffit d'opérer avec tact et finesse, de lui faciliter la tâche et de lui faire faire un premier pas. Un tout petit pas. Ensuite, comme nous l'avons vu dans le passage consacré à la dissonance cognitive, il trouvera de bonnes raisons pour justifier et poursuivre cette action. Ses comportements vont se stabiliser et se renforcer dans le temps. La personne va prendre l'habitude d'agir de cette façon parce que c'est *elle* qui en a décidé ainsi, et elle va le faire de plus en plus, et de plus en plus souvent. Et du même coup, elle sera beaucoup plus réfractaire à tout nouveau changement qui deviendrait contraire à ses nouvelles opinions.

En toute liberté

Les gens n'aiment pas avoir le sentiment qu'ils ne sont pas libres, qu'on cherche à les contraindre que ce soit par la menace ou le chantage. Nous avons vu que cette liberté se limitait souvent à une petite marge de manœuvre, à un choix possible entre quelques options disponibles. Il n'empêche que plus nous nous sentons libres dans nos prises de décision, dans les comportements ou les attitudes que nous adoptons, plus notre engagement sera important et moins nous aurons l'impression d'avoir été manipulés ou commandés. Si

je vous ordonne d'exécuter votre travail sous peine de sanctions disciplinaires, vous ne serez pas engagé dans votre action précisément parce que vous aurez subi une pression : vous n'avez pas décidé vous-même de réaliser ce travail. Il en ira de même si je vous demande d'accomplir un acte sous la menace d'un calibre 7,65. Vous ne serez pas engagé dans cet acte parce que vous ne l'avez pas choisi en votre âme et conscience. Je vous y ai contraint.

Mais, me direz-vous, pourquoi donnons-nous tellement d'importance à notre sentiment de liberté ? À mon avis, deux facteurs interviennent. Le premier renvoie à notre besoin d'autocontrôle : nous souhaitons être à l'origine de ce qui nous arrive, préserver notre sentiment d'autonomie, croire que nous sommes des êtres capables de décider par nous-mêmes. Par ailleurs, le sentiment de liberté compense, dans une certaine mesure, toutes les obligations qui ponctuent notre vie quotidienne et auxquelles nous devons nous soumettre. Lorsqu'une occasion se présente d'exercer notre libre choix, nous préférons ne pas la laisser filer.

Un principe fondateur

Pourquoi le sentiment de liberté est-il essentiel dans une pratique de manipulation positive ? Pour une raison très simple : si les gens ont le sentiment d'avoir décidé d'eux-mêmes et en toute liberté de changer quelque chose dans leur vie, il leur sera beaucoup plus difficile de renoncer à cet engagement. Ils ne pourront pas vous incriminer – puisque vous leur avez ouvert un choix –, ni trouver une justification extérieure à un revirement éventuel. Ils devront donc remettre en cause leur propre cohérence, leur « consonance

cognitive », pour trouver en eux-mêmes la, ou les raisons de ce changement de cap. Ils risquent alors de faire face à une situation inconfortable, voire désagréable, parce qu'il n'est pas aisé de revenir sur ce que l'on a soi-même décidé. Les psychologues sociaux Joule et Beauvois parlent de « *soumission librement consentie* »[1], puisque les gens choisissent de leur plein gré de s'engager dans une action.

Qu'en pensez-vous

Est-il honnête de faire croire aux gens qu'ils sont libres alors qu'ils ne le sont pas ?

Mes commentaires

Cette question m'est souvent posée... Ma réponse est la suivante : à aucun moment vous n'entravez la liberté des personnes qui restent libres de s'engager ou pas, de changer leur conduite ou de poursuivre dans le cours de leurs actions. Vous ne faites rien de plus que créer les conditions propices à un changement de comportement, pour le bien de la personne. Au fond, cette préoccupation rejoint celle de la fin et des moyens avec, en filigrane, une autre question déjà abordée : est-il moralement et humainement acceptable de laisser des personnes persister dans des comportements destructeurs sous prétexte que leur liberté pourrait pâtir de quelques aménagements ? Lorsque vos intentions sont honnêtes, louables, serviables, je ne vois pas où est le problème ! Du reste, dites-vous bien qu'une trop grande variété de choix provoque souvent l'incertitude, l'anxiété, la procrastination ou l'inertie chez nos contemporains.

1. Beauvois, Jean-Léon, Joule, Robert-Vincent, *La Soumission librement consentie*, Paris, PUF, 1998.

La technique du « libre à toi »[1]

Les psychologues sociaux Nicolas Guéguen et Alexandre Pascual ont conduit, il y a une dizaine d'années, une expérience significative sur le sentiment de liberté. Celle-ci se déroule dans une rue passante. Des compères abordent les gens dans la rue et leur demandent : « auriez-vous quelques pièces pour prendre le bus, s'il vous plait ? ». Dans 10 % des cas, les gens acceptent de donner de l'argent. La moyenne des dons s'élève à 3,25 francs. Dans le même temps, un autre groupe de compères utilise une formulation un peu différente : « vous êtes libre d'accepter ou de refuser, mais auriez-vous quelques pièces pour prendre le bus, s'il vous plait ? ». Cette fois 40 % des gens acceptent de donner un peu de monnaie, et la moyenne de leurs dons s'élèvent à 5,94 francs. La différence est significative : lorsque les gens éprouvent le sentiment d'êtres libres, ils sont plus nombreux à accepter la requête et ils se montrent plus impliqués en donnant davantage d'argent.

Exercice

Pour augmenter les chances de réussite de la manipulation positive, il faut donc déclarer à la personne qu'elle est libre de ses choix pour la prédisposer à changer de comportement. Quelles formulations pourriez-vous utiliser pour confirmer cette liberté ? Notez vos idées ci-dessous.

- ....
- ....
- ....

1. Guégen, Nicolas, Pascual, Alexandre, « La Technique du “vous êtes libre de…”, induction d'un sentiment de liberté et soumission à une requête ou le paradoxe d'une liberté manipulatrice », in *Revue Internationale de Psychologie Sociale* N° 1, Grenoble, PUG, 2002.

Mes propositions

Vous êtes libre de... – Vous n'êtes pas obligé de... – Comme bon vous plaira – À vous de voir – Le choix vous appartient – Vous faites comme vous voulez – À vous de choisir – Faites selon vos aspirations – La décision vous revient de plein droit – Comme bon vous semble – Agissez en toute liberté, etc.

L'illusion du libre choix

Cette forme de manipulation, très présente dans les familles « pathogènes »[1], peut aussi être utilisée avec succès dans un processus d'influence positive. Elle fait écho à ce que nous venons de voir concernant le sentiment de liberté, mais doit être employée avec doigté parce que la ficelle est un peu grosse. Le principe rejoint le fameux « pile je gagne, face tu perds », et autres « patates ou pommes de terre ». Il s'agit de proposer plusieurs options à la personne, en lui donnant naturellement la possibilité d'en choisir une, mais en verrouillant les possibilités : en fait, toutes les options visent le même but. Si vous dites par exemple à votre conjoint « préfères-tu passer un week-end à la mer ou à la montagne ? », vous lui donnez effectivement la liberté de choisir entre la mer et la montagne, vous avez juste omis de lui demander s'il souhaitait ou non partir ce week-end. Cependant, même si son choix est illusoire, il y a de fortes chances pour que votre conjoint accepte votre non-demande, dans la mesure où vous lui avez laissé l'opportunité d'exprimer sa liberté dans le choix du lieu. Cette illusion du libre

1. Certaines familles utilisent la violence sous toutes ses formes comme moyen de communication privilégié. Ces échanges pathogènes sont à l'origine de troubles pour les membres de ces familles.

choix porte également le nom « *d'alternative illusoire* ». Le psychiatre Paul Watzlawick souligne d'ailleurs que, dans un cadre éducatif, un « *usage judicieux de l'alternative illusoire peut aider les parents à venir à bout d'une bonne partie des difficultés classiques et des conflits d'autorité qui surgissent entre eux et leurs enfants* »[1].

Exercice

Quelles illusions du libre choix imagineriez-vous dans les situations suivantes ?

1. Pour que votre enfant ne remette pas en permanence ses leçons à plus tard.
2. Pour que votre aïeul consomme de l'eau pendant la canicule.
3. Pour que votre amie dépressive mette le nez dehors.
4. Pour restaurer le dialogue avec une personne.

Mes propositions

1. Préfères-tu apprendre tes leçons avant le déjeuner, ou juste après le goûter ?
2. Est-ce que je te sers un verre tout de suite, ou veux-tu attendre la fin du feuilleton ?
3. Nous pourrions aller voir l'exposition Picasso, boire un verre au Royal ou faire une petite balade... Je te laisse choisir.
4. Nous pourrions avoir un échange maintenant ou, si tu es occupé, un peu plus tard dans la journée. Quelle heure te conviendrait ?

Cette technique, comme les autres d'ailleurs, n'est pas garantie à 100 % : l'autre peut flairer l'illusion, se montrer réfractaire à vos propositions, ou refuser. Cependant, vous multipliez vos chances de réussite en actionnant le principe de liberté.

1. Watzlawick, Paul, cité dans Carré, Christophe, *Obtenir sans punir, Op. cit.*

Exercice

À votre avis quels sont les facteurs qui pourraient renforcer l'engagement d'une personne dans ses actes ? Qu'est-ce qui pourrait faire, selon vous, que cette personne persiste dans des comportements ou des attitudes qui lui sont bénéfiques. Nous avons déjà évoqué le sentiment de liberté : plus une personne se sent libre de décider par elle-même ce qui est bon pour elle, plus elle est engagée. Notez vos idées et consultez les commentaires.

....

....

....

....

Mes commentaires

Les recherches en psychologie sociale montrent que plusieurs facteurs renforcent les liens entre ce que la personne est, et ce qu'elle fait.

La présence des autres : lorsque la personne s'engage devant des témoins ou en public, son engagement est plus puissant. La présence des autres la stimule. Il lui sera plus difficile de faire machine arrière.

Les décisions à court terme : une personne se sent beaucoup plus engagée par une décision qu'elle doit prendre rapidement que par une décision plus lointaine qui lui laisse la possibilité de revoir sa position (si je dis : « demain je commence un régime alimentaire pour perdre du poids », je suis plus engagé par ma décision que si je formule le même projet pour l'été prochain).

La personnalisation : une personne se sent peu engagée par une action anonyme. En revanche, si elle doit décliner son identité, son adresse, ou apposer sa signature sur un document écrit, son engagement est plus profond.

Le non-retour : moins la personne peut faire machine arrière, plus elle se sent engagée. Si elle dispose de la possibilité de se rétracter, elle se sentira moins tenue de réaliser l'acte proposé.

La répétition : plus l'acte est répété, plus l'engagement est important (si je pratique le tri sélectif depuis trois ans, je suis plus engagé que si j'ai, une fois en passant, mis mes verres dans le container adapté).

La portée de l'acte : plus les conséquences de l'acte sont importantes, plus la personne se sent engagée, (trouver dix millions d'euros pour une association humanitaire est plus engageant que de collectionner des capsules de bouteilles en plastique).

Réceptivité : Plus la personne se sent concernée par l'acte qu'elle va accomplir, plus elle est à même de le réaliser (si mon meilleur ami a eu de graves problèmes cardiaques à cause du tabac, je m'arrêterai plus facilement de fumer que si tous les fumeurs de mon entourage se portent comme des charmes).

Enjeux : plus la personne peut espérer des bénéfices importants ou craindre des sanctions à titre personnel, moins elle se sent engagée dans son action (je me dévoue plus volontiers pour une cause qui ne va pas me rapporter un centime plutôt que pour une cause qui peut m'apporter de gros avantages. Je n'ai pas non plus envie de m'investir dans une action qui peut me causer de l'inconfort, des désagréments ou de la souffrance).

Justification : si la personne manipulée ne se montre pas capable d'apporter des justifications personnelles à son acte (« je suis un type génial, c'est pour ça que j'agis de la sorte »), on peut augmenter la force de son engagement en les lui fournissant : « Tu es vraiment un type génial, cela ne m'étonne pas de toi ! ».

Le coût : Pour avoir toutes les chances d'être accepté, un acte coûteux doit être précédé d'un acte moins coûteux, sinon la personne oppose un refus immédiat à votre demande. Dans certaines situations, pour faire accepter un acte moins coûteux, il est préférable d'amener préalablement les personnes à refuser un acte très coûteux.

Nous verrons plus loin comment ces stratégies de renforcement peuvent nourrir de nombreuses techniques de manipulation.

Nudge : la méthode douce[1]

To nudge signifie littéralement en langue anglaise, pousser quelqu'un du coude, lui donner un petit coup de pouce pour l'amener à faire quelque chose, sans le contraindre, mais en l'incitant à choisir ce qui est bon pour lui et en lui facilitant l'accès à ce choix. Nous sommes dans le droit fil de ce que j'appelle la manipulation positive. Respectivement professeur d'économie comportementale et juriste aux États-Unis, Richard Thaler et Cass Sunstein se sont appuyés sur les récentes recherches en sciences comportementales pour aider les organismes gouvernementaux, les entreprises et les particuliers à prendre les bonnes décisions, tout en laissant les gens libres de choisir. Cette liberté de choix s'inscrit tout à fait dans la théorie de l'engagement que nous venons d'évoquer. Le sous-titre de leur ouvrage paru en 2008 aux USA[2] annonce d'ailleurs la couleur : « La méthode douce pour inspirer la bonne décision ». À l'instar des techniques de manipulation positive, la méthode est douce parce qu'elle n'impose rien, elle n'aliène pas la liberté de choix des gens, et elle est orientée favorablement : il s'agit d'inspirer le meilleur choix en matière de santé, de consommation, d'économies d'énergie, de sécurité routière, de vie quotidienne, d'épargne, d'assurance vieillesse, sans actionner les traditionnels systèmes de sanctions, de punitions, de promesses de récompense ou de culpabilisation.

1. Thaler, Richard H., Sunstein, Cass R., Nudge, *La Méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Paris, Éditions Vuibert, 2010.
2. Thaler, Richard H., Sunstein, Cass R., Nudge, *La Méthode douce pour inspirer la bonne décision*, *Op. cit.*

Les positionnements théoriques et les observations de Thaler et Sunstein rejoignent en grande partie ce que nous avons évoqué jusqu'à présent :

- Les hommes commettent en permanence des erreurs cognitives. Ils se « prennent les pieds dans le tapis » et manquent de clairvoyance.
- Ils sont souvent en état de « basse tension » cognitive et fonctionnent de façon apathique en utilisant des raccourcis mentaux.
- Ils ont peur de perdre et par conséquent ils ont tendance à se méfier du changement.
- Ils sont très conformistes et sont sécurisés par leurs habitudes.
- Ils ne disposent pas toujours des bonnes informations, au moment voulu, leurs choix sont souvent hasardeux ou reportés.
- Ils se laissent souvent submerger par leurs émotions.
- Ils sont souvent pressés par le rythme qui leur est imposé par la vie « moderne ».
- Ils subissent des influences provenant de leurs pairs et du contexte dans lequel ils se trouvent, sans qu'ils s'en rendent compte.
- Ils sont parfois rationnels, mais pas toujours.

Tous ces éléments concourent à ce que les hommes prennent de mauvaises décisions, qui peuvent être préjudiciables à leurs intérêts, à leur santé, à leur équilibre. Ces facteurs n'ont d'ailleurs pas échappé aux marchés financiers, aux entreprises et aux professionnels du marketing qui s'engouffrent dans les failles psychologiques de l'esprit humain pour exploiter la faiblesse des gens afin de dégager des profits.Voilà un bel exemple de manipulation pathogène sur lequel nos infatigables psycho-détracteurs de la manipulation inter-

personnelle feraient bien de se pencher. Et quand on connait le poids des marchés sur le monde politique, il y a de quoi trembler.

Quelques exemples de *nudges*

Afin de réduire la consommation électrique des familles aux heures pleines, une compagnie a installé dans les logements une boule lumineuse qui passe au rouge quand la consommation électrique est importante, et vire au vert lorsqu'elle est raisonnable. Les gens restent libres de réduire leur consommation en évitant d'utiliser des appareils trop énergivores, ou pas… En tout cas, l'installation de tels appareils aurait permis de réduire la consommation électrique des ménages de 40 %.

Le surpoids des enfants est un problème aux États-Unis. En utilisant les principes du *nudge*, la responsable des cantines scolaires d'une grande ville a décidé de présenter les aliments de telle manière que les plus diététiques sont directement accessibles aux enfants, tandis que les aliments plus riches en calories sont éloignés. Les enfants peuvent choisir, mais s'ils préfèrent des frites plutôt que des carottes râpées ils doivent faire un effort supplémentaire. Avec une telle organisation, les enfants consommeraient 25 % d'aliments équilibrés en plus.

À l'aéroport d'Amsterdam, les urinoirs étaient souvent sales, au grand dam des équipes de nettoyage, parce que la majorité des hommes ne prennent pas la peine de « viser » correctement. Les autorités ont donc fait graver de grosses mouches noires au fond des urinoirs. Cette cible factice a attiré leur attention, ils ont visé avec plus de précision et l'hygiène s'est nettement améliorée.

Un paternalisme libertaire

L'association de ces deux termes peut paraître paradoxale : le paternalisme dessine une tendance à imposer un contrôle, une domination, sous couvert de protection[1], tandis que l'aspect libertaire souligne le principe selon lequel aucune limitation de la liberté individuelle ne peut être reconnue. Les gens doivent être libres de faire ce qu'ils veulent, comme bon leur semble, et de changer d'avis s'ils le souhaitent. Thaler et Sunstein précisent « *quand nous utilisons l'adjectif "libertaire" pour qualifier le mot paternalisme, nous l'employons au sens de "respectueux de la liberté" [...] L'aspect paternaliste de notre concept résulte de la conviction qu'il est légitime d'influencer [...] le comportement des gens afin de les aider à vivre plus longtemps, mieux et en meilleure santé.* »[2]

L'architecture du choix

La mise en scène des choix, c'est-à-dire l'aménagement du contexte dans lequel les gens vont être amenés à prendre leur décision, apparaît comme un élément clé dans le *nudging*. Il s'agit de présenter les choses autrement. Chaque détail a son importance et il contribue à inciter des individus à prendre une décision plutôt qu'une autre, comme nous l'avons vu dans l'exemple des cantines scolaires. L'architecture du choix peut prendre différentes formes :

- Présenter une bonne option par défaut qui évite aux gens de devoir faire un choix.
- Anticiper leurs erreurs.

1. Définition du Petit Robert
2. Thaler, Richard H., Sunstein, Cass R., Nudge, *La Méthode douce pour inspirer la bonne décision*, *Op. cit.*

- Simplifier les choix complexes.
- Délivrer des informations claires et d'accès facile.
- Utiliser le principe de la preuve sociale (les gens sont influencés par le comportement des autres).

Au delà des applications sociales, politiques et économiques, la gamme d'application de cette méthode douce est extrêmement large et chacun peut s'essayer, dans une démarche de manipulation positive, à ce paternalisme libertaire.

Mémo

Pour pratiquer la manipulation positive et obtenir un engagement fort de la personne manipulée sans utiliser la contrainte...

- J'insiste sur le fait que l'autre est libre de faire comme il veut.
- J'essaie de lui faire prendre sa décision devant d'autres personnes.
- Je m'arrange pour qu'il agisse rapidement.
- Je personnalise son engagement.
- Je fais en sorte qu'il ne puisse pas reculer.
- Je privilégie des actes dont les conséquences sont importantes.
- Je choisis des actions qui le concernent.
- Je ne lui propose ni récompense ni punition.
- Je le valorise personnellement.
- Je lui propose une petite action préparatoire.
- J'obtiens qu'il répète son acte à plusieurs reprises.

7 Jugements et opinions

Nous avons vu au chapitre précédent qu'il est illusoire de penser que pour changer les comportements d'une personne il suffit de changer seulement ses opinions. Cette méthode fonctionne avec les gens qui sont en attente ou en recherche d'informations, mais elle est moins efficace avec ceux qui fonctionnent en état de faible vigilance. Dans ce cas, il est préférable de changer leur comportement en douceur, en préservant leur sentiment de liberté et en modelant l'architecture des choix qui se présentent à eux. Ceci étant dit, la manipulation des comportements n'exclut pas celle des jugements et des opinions. Nous verrons, au chapitre suivant, qu'il existe un certain nombre de situations dans lesquelles l'utilisation simultanée des deux orientations stratégiques donne de biens meilleurs résultats pour passer des idées aux actes. C'est le principe de la communication engageante qui associe à la fois les principes de la communication persuasive et ceux de la manipulation des comportements.

Douze hommes en colère

Le premier film du réalisateur Sidney Lumet date de 1957. Il nous invite à nourrir une réflexion sur la vérité et la justice, tout en illustrant la manipulation des jugements et des opinions, pour la bonne cause. *Douze hommes en colère* se déroule en huis-clos, à la Cour de justice de New York, par la journée « la plus chaude de l'année ». Un jury de douze hommes doit se prononcer à l'unanimité sur le sort d'un adolescent d'origine latino-américaine accusé du meurtre de son père. Les faits accablent le suspect : une voisine l'a vu, un vieil homme l'a entendu et un commerçant reconnait lui avoir vendu un couteau le soir même du meurtre que la police retrouve enfoncé dans le corps de la victime. Si les douze jurés le reconnaissent coupable, il sera condamné à la chaise électrique. Un premier vote a lieu et onze des douze jurés estiment que le jeune est coupable. Seul le juré n° 8, un architecte nommé Davis (joué par Henry Fonda) vote non coupable. Il émet des doutes légitimes et refuse d'approuver l'exécution de l'adolescent. Il expose les failles de l'enquête et s'interroge sur la culpabilité du jeune garçon. Sa prise de position provoque la colère des autres jurés, pressés d'en finir en raison de la chaleur épouvantable qui règne dans la salle, mais Davis ne démord pas et résiste à la pression. L'avocat commis d'office au jeune garçon se montrant particulièrement incompétent, Davis joue de son éloquence, de sa rigueur intellectuelle et de son pouvoir de conviction pour persuader les autres jurés, non pas que le garçon est innocent, mais qu'il existe des incohérences dans les éléments d'accusation qui doivent interdire le choix de la peine capitale. Les débats sont houleux, mais peu à peu l'argumentation de Davis porte ses fruits. Celui-ci fait apparaître les motivations

personnelles, les visions partielles ou partiales, les conditionnements, les contradictions, les préjugés, les frustrations, les pulsions émotives, en un mot l'humanité des jurés, pour faire tomber les fausses évidences et les raccourcis. Petit à petit les onze jurés changent d'opinion pour se rallier à la cause de Davis. L'adolescent est déclaré non coupable. Ce film évoque la force de la manipulation positive et de la persuasion lorsqu'elles sont associées à la conviction, à la persévérance et la clairvoyance du doute.

L'effet d'amorçage

Les pêcheurs connaissent bien ce procédé qui consiste à appâter le poisson avec une amorce (des farines jetées dans l'eau) avant de l'attraper au bout de leur hameçon. La méthode de l'amorçage fonctionne sur le même mode. Elle consiste à faire prendre une décision à quelqu'un, sans lui forcer la main, mais en ne lui donnant pas toutes les informations dont il aurait besoin pour prendre sa décision en connaissance de cause, en soulignant un avantage, en faisant miroiter le bon côté des choses (mais pas le mauvais). Elle s'applique également lorsque nous cherchons à mettre les personnes de bonne humeur, à créer un environnement propice aux bonnes dispositions. Sans doute le danger d'une telle méthode ne vous échappe-t-il pas. Les exemples d'amorçage frauduleux, même s'ils ne sont pas intentionnels, ne manquent pas. Votre voisin va vous dire : « je peux te demander un petit service ? », (amorçage), question à laquelle vous répondrez probablement « oui » si vous ne flairez pas le piège, et il poursuivra par « j'ai besoin de ton aide… Et de ta fourgonnette pour déménager ma fille qui poursuit ses études à Paris » (cible). Nous sommes en été, une jeune et souriante auto-

stoppeuse vous fait signe sur le bord de la route (amorçage).Vous vous arrêtez et trois gaillards hirsutes jaillissent des taillis pour s'engouffrer à sa suite dans votre voiture (cible).

Il existe différents types d'amorçage :

- L'amorçage par omission : tout n'est pas dit, il manque une partie des informations.
- L'amorçage mensonger : en délivrant de fausses informations, en faisant miroiter des avantages fictifs.
- L'amorçage contextuel : être attentif au climat relationnel, induire une humeur positive, soigner le cadre, l'environnement.

Dans le cadre d'une manipulation positive, l'amorçage mensonger est à proscrire parce que, peu ou prou, l'autre vous fera le reproche de lui avoir menti. L'amorçage par omission peut être utilisé avec des pincettes : en dissimulant une partie de la réalité, vous serez peut-être amené à vous justifier, ce qui peut provoquer de la méfiance chez votre partenaire. Quant à l'amorçage contextuel, il ne présente à mon avis aucun risque. La façon dont on présente les choses aux gens est souvent déterminante. Si vous parvenez à les mettre de bonne humeur, à les faire rire ou sourire, à faire en sorte qu'ils se sentent bien, ils seront davantage disposés à vous écouter.

Conseils

Les expériences menées en psychologie sociale montrent :

- Que le fait de présenter d'abord un événement heureux, avant de formuler une demande, oriente, d'entrée de jeu, l'humeur des gens de façon favorable.

- Qu'un large sourire produit les mêmes effets.
- Que le regard direct participe également à ce que les personnes vous perçoivent de façon plus positive. Elles se montrent mieux disposées à votre égard.

L'effet caméléon

Avez-vous observé des vieilles dames au salon de thé ou des amoureux en terrasse ? Avez-vous remarqué qu'ils ont tendance à adopter les mêmes postures corporelles, les mêmes gestes, les mêmes intonations de voix, à rire en même temps, à lever leur verre ou leur tasse au même moment ? Nous avons naturellement tendance à nous mettre en synchronie avec les autres. Ceci est d'autant plus vrai que la relation est de qualité, que nous sommes bien ensemble, que la présence de l'autre nous est agréable et que la confiance est partagée. Il s'agit de l'effet caméléon et sa fonction sociale est loin d'être négligeable. Elle influence nos comportements à l'égard des gens et les jugements que nous portons sur eux. L'air de rien, nous nous sentons plus proche d'une personne qui nous imite et nous la percevons beaucoup plus favorablement. Il en va de même pour la perception de l'autre à notre égard.

Des recherches conduites sur le rire montrent qu'il est très contagieux : lorsque quelqu'un rit, il nous est très difficile de ne pas rire avec lui. Il n'est sans doute pas anodin que les réalisateurs de séries comiques ou d'émissions de comique de variétés utilisent des rires préenregistrés pour déclencher notre hilarité… L'effet caméléon renforce l'empathie entre les individus, il affecte notre comportement et peut, lorsque nous l'utilisons délibérément, nous rendre plus persuasifs aux yeux de notre partenaire.

Dans un article publié en 2007 par la Société Française de psychologie[1], le psychologue social Nicolas Guéguen indique que le même effet se produit lorsque nous répétons les paroles qu'une personne vient de prononcer. Dans une expérience récente menée en Hollande, les chercheurs ont demandé à une serveuse de restaurant de répéter de façon systématique chaque choix exprimé par le client lorsqu'elle prenait la commande. Par exemple si le client disait « Je voudrais une lotte à l'armoricaine avec du riz comme accompagnement » la serveuse disait « une lotte à l'armoricaine avec du riz comme accompagnement » tandis que dans la condition contrôle[2] elle ne faisait que confirmer qu'elle avait bien pris note du plat commandé. Les résultats ont fait apparaître que la serveuse imitant les clients a vu le nombre et le montant de ses pourboires augmenter. D'autres recherches ont également démontré que, lorsqu'on imite une personne, celle-ci viendra plus spontanément à notre aide en cas de besoin.

Quels enseignements pouvons-nous tirer de ces recherches sur l'effet caméléon dans une démarche de manipulation positive ?

L'effet caméléon crée un climat d'intimité et de complicité. Les gens qui l'utilisent de façon consciente ou naturelle sont perçus favorablement et paraissent plus attrayants parce qu'ils semblent manifester un « désir d'affiliation » et faire preuve d'empathie à l'égard des autres. En outre, leurs compétences sociales apparaissent

1. http://sfpsy.org/IMG/pdf/Gueguen_28aout2007.pdf
2. La condition contrôle, dans laquelle le facteur « imitation » n'intervient pas, permet d'apprécier la pertinence de l'hypothèse ou de la prédiction.

plus développées. Ces observations rejoignent ce que nous avons vu précédemment sur le principe de sympathie. L'effet caméléon permet de maintenir le rapport avec une personne de façon consciente et d'entretenir la confiance, sous réserve qu'il soutienne de bonnes intentions et qu'il soit utilisé avec tact, finesse et discernement. Nous ne sommes pas des singes !

Différents types de synchronie

- *Synchronie verbale* : imitation de la voix, de la tonalité, du débit, du volume, des silences. Répétition des paroles de l'autre. Reformulation. Choix d'un vocabulaire proche de celui de la personne, adaptation des structures syntaxiques. Imitation des formes de langage : langage intuitif (l'autre parle en utilisant des images, des métaphores, des analogies, des exemples vécus) ou langage rationnel (logique, méthodique, analytique, explicatif).
- *Synchronie non-verbale* : imitation des postures, gestes, port de tête, rythmes respiratoires. La synchronie non verbale peut être en miroir (j'effectue les mêmes gestes que l'autre) ou croisée (quand l'autre se caresse la joue droite, je me gratte l'épaule gauche).
- *Synchronie sur l'humeur* : si l'autre est sombre, joyeux, inquiet, adopter le même registre que lui. À l'usage, vous constaterez qu'il est possible, en utilisant l'effet caméléon, de modifier peu à peu l'humeur de la personne.
- *Synchronie sur les représentations* : points communs, motivation, valeurs partagées, même style vestimentaire, etc.

Exercice

Expérimentez l'effet caméléon avec vos proches, lors d'un repas de famille, d'un déjeuner au restaurant ou en prenant un verre avec un ami. Commencez par des synchronies légères et non compassées. Cela doit venir de façon presque naturelle. Que constatez-vous ?

Effet de simple exposition

Ce principe repose sur une idée très simple : plus nous sommes en contact avec une personne, un objet ou un lieu, plus ils nous semblent familiers et plus il y a de chances pour que nous soyons bien disposés à leur égard. Les premières expériences jouent le rôle d'amorces. La publicité joue sur cet effet de simple exposition pour nous faire adopter des objets ou des produits nouveaux en multipliant les annonces. Retenez donc que les gens seront animés de meilleures intentions lors de votre deuxième rencontre et de celles qui suivront, d'où l'importance de l'amorçage et de l'instauration d'un climat de confiance lors du premier contact.

La technique du recadrage

Le recadrage est une technique de manipulation très efficace qui permet de débloquer les situations et de modifier les perceptions et les interprétations d'une personne en quelques phrases. Elle consiste à réexaminer une expérience en adoptant un autre point de vue et en lui donnant un nouveau sens plus positif. On attribue au philosophe de l'école stoïcienne Épictète la réflexion suivante : « *ce ne sont pas les choses qui troublent les hommes, mais l'opinion qu'ils en ont*[1]. »

1. Arrien, *Manuel d'Épictète*, traduction Jean-François Thurot, 1899.

Le recadrage s'inscrit tout à fait dans cette logique ; puisque les gens sont troublés par leurs représentations, il suffit de les amener en douceur à les modifier pour qu'ils acceptent la réalité telle qu'elle est. Comme je l'indique dans mon ouvrage *Obtenir sans punir*[1], il ne s'agit donc pas de changer les choses, mais d'aider les gens à les voir sous un jour nouveau. Françoise Kourilsky précise que « *Le recadrage […] ne vise pas la* vérité *mais l'*efficacité *d'un autre point de vue. Le recadrage permet de sortir de l'enfermement d'un cadre non opérationnel et fait découvrir des possibilités qui ne pouvaient être envisagées dans la précédente manière d'éclairer la réalité. Néanmoins, tout recadrage, pour être accepté, doit être non contradictoire avec la vision du monde de la personne, il doit être compatible avec son système de valeurs et ses attentes* »[2].

Exercice

Le Renard et les raisins

Lisez cette fable de Jean de la Fontaine[3] et identifiez le recadrage effectué par le renard ? Quel est le changement de point de vue opéré par l'animal ?

Certain renard gascon, d'autres disent normand,
Mourant presque de faim, vit au haut d'une treille,
Des raisins mûrs apparemment,
Et couverts d'une peau vermeille.

Le galand en eût fait volontiers un repas ;

1. Carré, Christophe, *Obtenir sans punir, Op. cit.*
2. Kourilsky-Belliard, Françoise, *Du désir au plaisir de changer*, Paris, InterEditions, 1995.
3. La Fontaine, Jean de, *Le Renard et les Raisins* – Livre III – Fable 11, Paris, Le Livre de Poche, 2002.

Mais comme il n'y pouvait atteindre :
« Ils sont trop verts, dit-il, et bons pour des goujats. »

Fit-il pas mieux que de se plaindre ?

Mes commentaires

Le renard ne pouvant atteindre les grappes de raisins placées trop en hauteur, change de point de vue : ces raisins sont trop verts pour lui, tout juste bons pour des goujats.

Dans le cadre d'une manipulation positive, le recadrage peut vous être utile pour aider une personne à :

- changer une mauvaise habitude ou se débarrasser d'un comportement gênant,
- sortir d'un conflit intérieur et prendre une décision,
- régler un différend avec un tiers,
- améliorer la qualité de ses relations,
- modifier ses croyances,
- se libérer d'expériences désagréables ou douloureuses pour passer à autre chose.

Le recadrage en quatre temps

1. Une personne est bloquée dans un système de croyance ou un problème auquel elle ne trouve pas d'issue.
2. Vous ne pouvez pas de but en blanc lui apporter une solution qui vous semble pratique et rationnelle parce qu'elle doutera de votre proposition, vous opposera des objections ou parce qu'elle restera crispée sur son point de vue. Si la solution vient directement de vous, il y a toutes les chances pour que cela ne fonctionne pas.

3. Vous lui apportez une nouvelle information, un autre angle, une représentation différente, afin d'interrompre son schéma répétitif, de modifier son point de vue et son mode de raisonnement. Il s'agit de modifier son système de pensée sans la « brutaliser ».
4. La personne change d'elle-même sa façon de voir les choses, sans que cela vienne de vous. Par conséquent l'ancrage de cette nouvelle représentation est plus stable.

Exercice

Quels recadrages proposeriez-vous dans les situations suivantes ?

1. L'un de vos amis est en conflit avec son voisin parce que ce dernier a bâti un mur de clôture de vingt mètres de long, cinq centimètres au-delà de la limite de propriété qui les sépare. Votre ami a pris un avocat et saisi la justice, mais ce problème lui pourrit littéralement la vie et l'empêche de dormir.
2. Votre copine est hyper-protectrice avec son enfant. Elle est très stressée car elle a toujours peur qu'il lui arrive quelque chose.
3. Votre fille se trouve « moche ».

Mes propositions

Voilà ce que vous pourriez par exemple dire à ces personnes :

1. « Vingt mètres par cinq centimètres, cela fait un mètre carré, c'est bien ça ? »
2. « Tu es une mère exceptionnelle et tu te dévoues corps et âme pour ton enfant, tu mérites vraiment l'admiration. »
3. « À quel moment te trouves-tu un peu plus jolie ? »

Exercice

Le partage du troupeau[1]

Sentant sa fin venir, un vieil homme décide de partager son troupeau de onze chameaux entre ses trois fils, Ahmed, Ali et Yacine, selon le principe suivant :

1. Comme il est l'aîné, Ahmed recevra la moitié du troupeau.
2. Ali le deuxième fils héritera du quart.
3. Yacine, le cadet, se contentera d'un sixième du troupeau.

Le vieil homme meurt peu de temps après ce partage et ses trois fils sont très embarrassés car une répartition respectueuse des dernières volontés de leur père se révèle irréalisable compte tenu de l'indivisibilité de 11 par 2, par 4 et par 6. Devant l'impossibilité de trouver une solution satisfaisante, l'affaire dégénère et les trois frères en viennent aux mains. Yacine, le plus jeune, réussit tout de même à soumettre le problème au sage du village, lui-même propriétaire de chameaux. Vous êtes le sage du village. Quel recadrage pourriez-vous effectuer pour venir à bout de cette situation sans découper les chameaux en morceaux ?

Solution

Prêtez l'un de vos chameaux pour que le troupeau s'élève à douze têtes. Ainsi :

1. Ahmed recevra la moitié du troupeau soit six chameaux (12 : 2 = 6)
2. Ali héritera du quart soit trois chameaux (12 : 4 = 3)
3. Yacine obtiendra un sixième du troupeau soit 2 chameaux (12 : 6 = 2)

Vous pourrez alors récupérer votre propre chameau puisqu'une fois le partage effectué ce douzième chameau ne sert plus à rien (6 + 3 + 2 = 11). En changeant les bases du problème pour trouver une solution, vous avez effectué un recadrage.

1. Tiré d'une ancienne tradition bédouine, cet exercice figure dans Carré, Christophe, *50 exercices pour résoudre les conflits sans violence*, Paris, Éditions Eyrolles, 2009.

Prescrire le symptôme

La prescription du symptôme est un mode de recadrage dans lequel la personne est encouragée *à ne pas changer* ce qui lui pose problème. L'opération, qui peut paraître irrationnelle, est assez périlleuse et nécessite beaucoup de doigté et de savoir-faire : c'est la raison pour laquelle je vous engage à ne pas utiliser cette technique dans le cas de personnes souffrant d'un mal-être profond. On demandera par exemple à une personne qui veut perdre dix kilos de commencer par en prendre cinq, à un enfant qui pique régulièrement des colères de le faire à heure fixe, parce qu'il réalise quelque chose de très important en adoptant ce comportement. Mais on ne dira pas à une personne suicidaire « suicidez-vous demain à l'heure du déjeuner. » Ce type d'injonctions paradoxales donne des résultats surprenants, mais encore une fois il doit être utilisé avec circonspection. Dans *Obtenir sans punir*[1], je cite le cas d'un parent qui utilise l'injonction paradoxale avec une adolescente qui redoute de prendre la parole pour un exposé de philosophie. Vous noterez au passage qu'il l'oriente par la technique de reformulation vers l'expression de ses sentiments et de ses besoins avant d'utiliser l'injonction paradoxale. Il est très probable que, face à cette lecture du parent « il y a de grandes chances pour que tu fasses un malaise », la jeune fille réagisse en acceptant finalement de présenter son exposé pour résister à cette prophétie et démontrer que ses comportements ne peuvent pas être anticipés. C'est toute la force de l'injonction paradoxale : personne n'aime se faire dicter ses

1. Carré, Christophe, *Obtenir sans punir, Op. cit.*

comportements. En prescrivant un comportement paradoxal à la personne, celle-ci souhaite conserver sa liberté de choix et finit par en adopter un autre.

« Depuis que je suis au lycée, je refuse tous les exposés en classe.

— Ah oui ?

— Oui. Lundi dernier, cela m'a valu les foudres de mon prof de philo. Il voulait que je fasse un exposé sur la liberté. C'est un sujet qui me passionne, mais prendre la parole devant la classe, c'est non.

— Que ressentirais-tu si tu t'imaginais dans cette situation, devant la classe ?

— Je serais morte de trouille. J'aurais peur que les autres me jugent, qu'ils me trouvent nulle.

— Tu as peur parce que tu penses que les autres ne vont pas te trouver à la hauteur, c'est ça ?

— Oui j'ai peur de bafouiller, de me sentir mal.

— Alors si tu es vraiment passionnée par ton sujet, je crois que tu as raison de refuser cet exposé, parce qu'il y a de grandes chances pour que tu fasses un malaise et que tu gâches ta présentation. »

Justification et renforcement

Les techniques de justification et de renforcement sont directement associées au phénomène de dissonance cognitive que nous avons analysé auparavant. Rappelez-vous… Nous n'aimons pas ce qui cloche, nous n'aimons pas que nos comportements ne soient pas en accord avec notre pensée. Nous avons besoin d'être « consistants. » Ceci étant dit, les gens ne sont pas toujours capables d'expliquer ce qu'ils font et pourquoi ils le font ou alors, ils justifient leurs

comportements de façon négative : « je suis nul, c'est pour cela que j'ai raté mon examen. » Il va donc falloir leur donner un petit coup de pouce pour changer la donne, renforcer leur engagement et leur permettre d'avoir une meilleure image d'eux-mêmes. Comment ? En apportant nous-mêmes les justifications qu'ils ne sont pas capables d'énoncer eux. Par exemple : « quand je vois ce que tu as fait, je me dis que tu es vraiment une personne très serviable » ou « tu as un talent incroyable ». Il est très important que les gens puissent relier leurs actes à leurs personnes. C'est ce qui fait la force de leur engagement. Ils doivent penser : « je me comporte comme ça parce que *je suis* comme ça » (principe de naturalisation). Cette observation est valable lorsque la personne fait quelque chose de bien, d'avantageux, de sage, lorsqu'elle obtient des réussites personnelles et sait se montrer efficace. Le renforcement va rendre plus probable la valorisation de la personne et la répétition du comportement bénéfique. En revanche, lorsque la personne émet des doutes, qu'elle est en échec ou se dévalorise, nous allons procéder exactement à l'inverse, c'est-à-dire la *dissocier* de son comportement (principe de dénaturalisation): « tu n'es pas ce que tu fais » et imputer au contexte les raisons de ses difficultés, en reconnaissant les faits mais sans les rattacher à elle. Au lieu d'affirmer à quelqu'un qui vient de faire faillite « tu es nul en affaires », on dira plutôt « ton commerce a fait faillite. C'est vrai, mais je ne pense pas que tu sois nul en affaires, je pense même exactement le contraire. Mais la crise est là. » Saisissez-vous la différence et les implications pour la personne ?

Mémo

- Quand la personne fait quelque chose de positif, de profitable, de louable, de noble, associez son comportement à sa personne : *elle fait ce qu'elle est*.
- Lorsque la personne est en difficulté, en échec, lorsqu'elle hésite, ne va pas bien, dissociez son comportement de sa personne : *elle n'est pas ce qu'elle fait*.

Exercice

Zéro pointé

Votre enfant écope d'un zéro en mathématiques. Il rentre à la maison, très déçu. Que lui dites-vous ?

....

Ma proposition

La plupart des parents risquent de formuler une évaluation du genre « tu es vraiment nul en math. » Les psychologues sociaux utilisent le terme d' « erreur fondamentale » pour caractériser ce type de réponse. Cette évaluation n'apporte aucune aide à l'enfant. Elle risque de le blesser (pourquoi le conforter dans une croyance invalidante qu'il est capable de trouver tout seul : « mon devoir est nul = je suis nul » ?) En rangeant, de façon plus ou moins définitive, cet enfant dans la catégorie des « nuls », on produit le contraire de ce que l'on souhaite obtenir : qu'il progresse en mathématiques. Et pourtant nos schémas habituels ne nous dictent-ils pas ce type de sentence ? Ne retrouvons-nous pas le même type d'attitude dans le monde du travail ? « Vous êtes démotivé », « vous n'êtes pas assez productif », « vous êtes trop revendicatif », etc. Voyons comment procéder différemment...

« Ton devoir est nul, c'est une réalité puisque tu as zéro. Mais attention : je ne dis pas que toi tu es nul. Je suis même convaincu du contraire. Voyons

ensemble ce qui t'a manqué pour réussir... ». Une telle formulation dissocie l'enfant de son résultat, et limite les mauvais jugements qu'il pourrait s'adresser à lui-même. Elle permet également d'éviter qu'il baisse définitivement les bras en mathématiques (« inutile de fournir des efforts, de toutes façons je suis nul »), et elle ouvre la possibilité d'un dialogue. N'est-elle pas préférable ?

L'étiquetage

Nous sommes tous, à des degrés divers, soucieux de ce que les autres pensent de nous. Nous souhaitons faire bonne impression sur notre entourage, sentir que nous sommes reconnus et recevoir des marques d'affection ou d'amour de la part de nos proches. C'est de cette façon que nous nous sentons exister parmi les autres, que nous avons le sentiment d'appartenir à une famille, à un groupe, à une communauté. C'est à ce prix que nous pouvons nous forger une identité sociale rassurante et nous sentir en sécurité.

La technique de l'étiquetage consiste à adresser aux autres des signes de reconnaissance et des récompenses affectives sincères... « J'ai vraiment de la chance de tomber sur une personne aussi serviable que vous ». Vous pouvez complimenter les personnes pour leurs talents, leur finesse d'esprit, leur sensibilité, leurs traits de caractère, leur générosité, etc. Chacun de vos étiquetages influencera positivement leur propre perception d'eux-mêmes et, par réaction, leurs comportements futurs. Les personnes auront ainsi tendance à adopter des conduites qui iront dans le sens des visions et des qualificatifs que vous leur aurez donnés. Exprimez-vous sans obséquiosité ou affectation, car le simulacre sonne faux. L'étiquetage négatif possède les mêmes propriétés, mais ses effets sont contraires...

L'effet Barnum

Dans les années cinquante, le psychologue américain Bertram Forer mena l'expérience suivante[1] : il fit passer des tests de personnalité à ses étudiants. Quelques jours plus tard, il remit à chacun d'eux le texte d'une analyse soi-disant « personnalisée ». En fait, les étudiants reçurent tous la même analyse construite à partir de phrases relevées au hasard dans des horoscopes. La voici :

« Vous avez besoin d'être aimé et admiré, et pourtant vous êtes critique avec vous-même. Vous avez certes des points faibles dans votre personnalité, mais vous savez généralement les compenser. Vous avez un potentiel considérable que vous n'avez pas encore utilisé à votre avantage. Vu de l'extérieur, vous avez l'air d'être discipliné et de savoir vous contrôler, mais à l'intérieur vous avez tendance à être préoccupé et pas très sûr de vous-même. Parfois vous vous demandez sérieusement si vous avez pris la bonne décision ou fait ce qu'il fallait. Vous préférez une certaine dose de changement et de variété, et devenez insatisfait si l'on vous entoure de restrictions et de limitations. Vous vous flattez d'être un esprit indépendant ; et vous n'acceptez l'opinion d'autrui que dûment démontrée. Vous trouvez qu'il est maladroit de se révéler trop facilement aux autres. Par moment vous êtes très extraverti, bavard et sociable, tandis qu'à d'autres moments vous êtes introverti, circonspect, et réservé. Certaines de vos aspirations tendent à être assez irréalistes ».

Vous êtes-vous reconnu dans cette description ? C'est très probable… Forer demanda à chacun de ses étudiants d'évaluer la pertinence de son analyse en lui attribuant une note de 0 à 5. La

1. Tiré de Carré, Christophe, *50 exercices pour maîtriser l'art de la manipulation*, Paris, Éditions Eyrolles, 2010.

moyenne fut de 4,3 ce qui indique que la plupart des étudiants se sont largement reconnus dans cette analyse. Que pouvons-nous en déduire ? Que les gens acceptent des descriptions très imprécises de leur personnalité sous réserve qu'elles apparaissent comme étant personnalisées (« c'est de moi que l'on parle ») et qu'elles présentent des traits positifs (« on dit du bien de moi »).

Mettre à jour les processus réducteurs

Chaque personne utilise trois grands processus réducteurs pour sélectionner, traiter et organiser les informations qui lui parviennent de son environnement. Ces processus sont : la sélection, la généralisation et la distorsion. Ils sont à la fois utiles parce qu'ils sont économiques et nous évitent des opérations mentales longues et complexes ; et problématiques dans la mesure où ils peuvent nous conditionner et nous orienter vers de mauvais choix. Dans une démarche de manipulation positive, il vous appartiendra d'aider les personnes à sortir de ces processus chaque fois qu'ils limitent leur vision des choses ou les conduisent à se faire de fausses représentations de la réalité. Naturellement, cela implique que vous soyez au fait de ces processus et que vous n'en subissiez pas vous-même les effets réducteurs.

La sélection

Trop d'informations nous parviennent de notre environnement et nous ne savons pas toujours précisément celles qui vont nous être utiles et celles qui sont superflues. Nous sommes donc obligés de séparer le bon grain apparent de l'ivraie supposée. La sélection est cette opération par laquelle nous effectuons ce travail de tri. Parfois

les gens omettent certaines informations importantes et c'est à ce niveau que nous pouvons faire un recadrage. Du reste, le processus de sélection est également très présent dans notre façon de nous exprimer et nos messages sont souvent des messages à trous, ce qui complique nos relations avec les autres (parce que nous ne disons pas tout) et nous conduit à nous manipuler nous-mêmes[1].

Exercice

Le manque d'informations

Dans les phrases suivantes, entraînez-vous à rechercher les informations manquantes.

1. « On m'a fait beaucoup de mal ».
2. « Il faut terminer ce dossier ».
3. « Je veux que tu sois fort ! ».

Mes commentaires

1. Je passerai sous silence l'une des objections préférées de ma grand-mère... Qui est « on » ?
2. Qui doit le terminer ? Quand ? Pour quand ? Quels sont les enjeux ?
3. Dans quelle situation ? À quel moment ? Que signifie « être fort » ? Pour quelle raison faudrait-il l'être ?

Les termes imprécis

Plus un mot appartient à un haut niveau d'abstraction, moins son sens est précis, et plus il laisse la place aux interprétations erronées.

1. Vous pourrez vous référer à mon ouvrage : *L'Auto-manipulation*, *Op. cit.*

Demandez à votre interlocuteur de préciser en termes concrets ce qu'il entend lorsqu'il utilise des généralités ou des mots abstraits. Invitez-le à préciser comment les mots qu'il utilise pourraient se relier à des événements réels. « Tu veux retrouver ta liberté, cela signifie quoi pour toi ? Concrètement tu sauras que tu es libre quand tu vivras quel type d'expériences ? »

Les comparatifs et superlatifs

Les comparatifs sont des mots qui établissent un degré dans une comparaison, une hiérarchie entre deux adjectifs ou deux adverbes. Dans un comparatif sans référence, il manque le deuxième terme : « Martin est plus fort », « Dupond est aussi doué », « Durand est moins souriant ». Plus, aussi, moins que qui ? À quel moment ? Dans quelle situation ? Ces formulations imprécises coupent la personne d'une partie des informations qui lui permettraient de penser de façon plus lucide. Aidez-là à raccrocher les wagons !

Exercice

Dites-moi tout !

Trouvez les questions qui pourraient vous permettre de recadrer ces sélections :

1. « J'aimerais mieux que nous gardions de bonnes relations ».

   ....

2. « Il serait préférable que je parte».

   ....

3. « Dans cette entreprise, Joseph est nettement moins efficace ».

   ....

Solutions

1. Mieux que quoi ? Qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Quelles sont les issues plus désagréables ? Pourquoi ?
2. Quelles sont les autres solutions ? Partir serait préférable à quoi ?
3. Moins efficace que qui ? Dans quelles situations ? Depuis combien de temps ?

Les verbes flous

Le même type de problème apparaît lorsqu'une personne utilise des verbes non spécifiques, c'est-à-dire des verbes qui ne renvoient pas à une expérience, à des émotions ou à quelque chose de vécu. Un verbe non spécifique laisse la voie libre à de multiples interprétations : « je stresse », « je fonce », « je comprends », « je me détends », « je suis découragé ». Les questions à renvoyer à la personne sont les suivantes : comment cela se traduit-il ? Que ressentez-vous ? Dans quelle situation ? À quel moment précisément ? Depuis quand ? Que se passerait-il si vous agissiez autrement ?

Généralisation

Généraliser consiste à aller vers le général en partant du particulier, ou encore à prendre la partie pour le tout. Nous avons tendance à fonctionner par extension, c'est-à-dire à nous baser sur une expérience pour en étendre les résultats à tous les objets de la même classe. Dans le domaine de l'apprentissage, la faculté de généralisation est essentielle : connaître le théorème de Pythagore permet, en principe, de résoudre tous les problèmes où il est nécessaire de composer avec les angles droits. De même, lorsque vous avez appris

à faire de la bicyclette sur un petit vélo rouge, vous devenez à peu près capable d'enfourcher tout engin non motorisé à deux roues sans trop de difficultés.

Toutefois, les généralisations deviennent un problème lorsqu'elles sont associées à des croyances : les vieux sont réactionnaires ou radins, les femmes nulles au volant, les « arabes » fourbes, etc. Il arrive également que les contextes dans lesquels s'opère la généralisation soient très différents et que cela nous échappe. Nous usons alors de raccourcis cognitifs pour construire des idées fausses qui deviennent vite d'intimes convictions ou de vraies certitudes. Lorsque vous êtes confronté à des personnes qui fonctionnent principalement sur le fondement de croyances ou de généralisations fallacieuses, je vous invite à les recadrer avec élégance en leur demandant des informations concrètes, tangibles, vérifiées à de multiples reprises et dans diverses situations. La manipulation positive peut aussi servir à déprogrammer les gens qui ont des attentes ou des comportements systématiques, quels que soient le contexte et les personnes qu'ils côtoient.

Les mots qui doivent éveiller votre attention et les outils de déprogrammation

Les mots en gras sont inducteurs de généralisations. Les questions qui suivent permettent de dégonfler le processus.

Ma femme ne m'écoute **jamais**. → Y a-t-il des moments où vous avez l'impression qu'elle vous prête un peu plus d'attention que d'habitude ?

Tout le monde sait que les filles n'ont pas la bosse des maths. → Parmi toutes les filles que vous avez connues, vous avez le sentiment qu'aucune n'avait le sens des mathématiques, est-ce cela ?

Chaque fois que je parle, Martin m'interrompt. → N'y a-t-il vraiment aucun moment qui vous revienne à la mémoire, depuis que vous connaissez Martin, où vous auriez pu dire ce que vous aviez à dire ?

C'est **toujours** pareil avec les jeunes, ils ne respectent rien. → Selon vous, toutes les personnes jeunes n'ont aucun respect pour quoi que ce soit dans la vie. En avez-vous croisé certaines pour lesquelles cette affirmation serait un peu moins vraie ?

Dans la rue, **tous les** gens me regardent de travers. → Vous voulez dire que vous avez pu observer simultanément la façon dont tous les passants vous regardaient et que le regard de chacun d'entre eux vous a paru malintentionné, n'est-ce pas ?

Distorsion

Les distorsions nous permettent d'interpréter et de structurer les informations qui nous proviennent de notre environnement afin de donner un sens à nos expériences et de vivre en harmonie avec lui. Très utiles lorsqu'elles nous aident à faire des projets, à établir des plans d'action, à résoudre un problème, elles peuvent aussi nous amener à établir des liens de cause à effet qui n'ont pas de sens, nous limiter dans notre approche de la réalité et nous faire faire de mauvais choix. Souvent, ces distorsions abusives échappent à notre conscience.

Exercice

Recadrer les distorsions

Dans les trois affirmations suivantes, cherchez comment recadrer les affirmations porteuses de distorsions.

1. « Elle ne m'a pas regardé *donc* elle ne m'aime pas ». →........................ ....
2. « Inutile de faire des commentaires, j'ai bien compris où vous voulez en venir ». →..
3. « Mon bébé pleure parce qu'il fait ses dents ». →.................................. ....

Mes propositions

1. « Elle ne m'a pas regardé *donc* elle ne m'aime pas. » → « En quoi le fait qu'elle ne vous ait pas regardé signifie-t-il qu'elle ne vous aime pas ? ».
2. « Inutile de faire des commentaires, j'ai bien compris où vous voulez en venir. » → « Malgré mon absence de commentaire, vous avez la certitude de comprendre mes intentions. Comment avez-vous pu lire dans mes pensées ? ».
3. « Mon bébé pleure parce qu'il fait ses dents. » → « Comment le savez-vous ? Ne peut-il pas souffrir d'une otite, d'une diarrhée, d'une trop forte chaleur ou de tout autre problème ? ».

Le dialogue en miroir

Très utilisée en médiation professionnelle, la technique du dialogue en miroir consiste à engager les personnes dans la recherche d'une solution, sans porter aucun jugement, sans prodiguer aucun conseil, sans faire référence à notre propre expérience, sans dire « moi à ta

place… » ou « je connais, j'ai déjà vécu ça », sans non plus poser la moindre question. Il s'agit d'accompagner la personne de l'expression de ses émotions vers la recherche d'une solution, en lui renvoyant en permanence ses propos et ce que nous percevons de son état émotionnel. Il est donc important de s'attacher à ce que la personne exprime au niveau non-verbal. La méthode FER exposée au chapitre 5 convient parfaitement pour cette démarche. L'exercice nécessite un sérieux travail d'entraînement mais il s'avère très efficace dans une démarche de manipulation positive, parce que les gens se sentent plus engagés par une solution qu'ils ont eux-mêmes imaginée.

8 La manipulation des comportements

Pouvons-nous au quotidien obtenir des gens qu'ils modifient les comportements qui leur posent problème, sans rien leur imposer, sans jouer les donneurs de leçon, sans les menacer, les contraindre ou les culpabiliser ? Oui bien sûr. J'irais même jusqu'à dire que cette tâche n'est pas si compliquée qu'elle en a l'air, que ses applications sont pratiques et ses résultats indéniables. Vous aurez l'occasion de vous en rendre compte…

Un rappel me paraît utile. Lorsque nous avons abordé la théorie de l'engagement au chapitre 6, nous avons vu que nous avions tendance à adopter une conception *mentaliste* du fonctionnement humain. C'est-à-dire que nous imaginons que les gens font ce qu'ils pensent, qu'ils se comportent de façon honnête parce qu'ils sont, au fond d'eux, honnêtes, qu'ils chantent parce que leurs dispositions internes les portent à être heureux et par conséquent à exprimer cette joie. C'est ce que nous pensons, et c'est là que nous nous trompons : les

gens se comportent honnêtement, c'est la raison pour laquelle ils se pensent honnêtes ; les gens sont heureux parce qu'ils chantent. Autrement dit, ce sont nos comportements qui déterminent nos dispositions internes et la façon dont nous nous percevons et non l'inverse. Il me semble primordial que vous ayez bien conscience de cela. Si je réussis à faire en sorte que la personne modifie – un peu – son comportement problématique, il s'ensuivra que – réduction de la dissonance cognitive aidant – elle changera sa façon de voir les choses, afin que ce qu'elle fait soit en accord avec ce qu'elle pense.

Pour aider quelqu'un à changer de comportement, quelques règles doivent être rappelées :

- La personne doit agir en ayant le sentiment que sa liberté est préservée.
- La politique des petits pas s'avère généralement plus efficace que les demandes exorbitantes.
- Le « script » manipulatoire positif peut associer différentes techniques, sous réserve que leurs effets ne s'annulent pas.
- L'utilisation de ces outils nécessite votre vigilance et votre bienveillance de façon permanente.
- Si vous employez ces méthodes de façon inadaptée ou pour servir vos intérêts personnels, il est fort probable que cela se retournera contre vous, à un moment ou à un autre. C'est ce que j'appelle « l'effet arroseur-arrosé. » En revanche, si vos intentions sont honnêtes et louables, vous ne courrez aucun risque.
- La manipulation n'est pas une science exacte, cela signifie qu'il n'y a pas de recette miracle et des effets garantis à 100 %, quelles que soient les circonstances. Tous les individus sont singuliers.

- Le contexte, toujours changeant, joue également un rôle important qui ne doit pas être négligé.

Paradoxalement, les gens connaissent nombre de difficultés personnelles qui ne persistent que parce qu'elles sont alimentées par des comportements, des méthodes ou des stratégies qui sont précisément censées y remédier. C'est la raison pour laquelle il me semble important de changer d'orientation en utilisant ces techniques de manipulation de façon positive, afin de donner un petit coup de pouce à ces personnes.

Abats et bas-morceaux

Les premières recherches sur l'engagement datent du milieu des années quarante aux États-Unis. Il y a pénurie de viande et le gouvernement fait appel au psychologue Kurt Lewin pour inciter les ménagères à cuisiner des bas-morceaux et des abats. Ces aliments ne font pas partie des normes alimentaires des américains et il semble difficile de les convaincre de changer leurs habitudes. Lewin va constituer deux groupes de ménagères qui se connaissent entre elles. Dans le premier groupe, il fait délivrer des informations par un nutritionniste qui vante les bienfaits des abats pour la santé. Les ménagères sont invitées à se prononcer : comptent-elles changer les repas de la famille et acheter des abats ou non? Il leur est précisé qu'un contrôle sera effectué quelques mois plus tard pour vérifier si elles ont bien respecté leur engagement. Dans le deuxième groupe, les mêmes informations sont délivrées mais une discussion de groupe est également organisée, au cours de laquelle les ménagères échangent sur leurs réticences à cuisiner des abats. À la fin de

la discussion, l'animateur demande aux ménagères qui sont prêtes à changer la composition de leurs repas de lever le bras. Dans le premier groupe, 3 % des ménagères achèteront effectivement des abats contre 32 % dans le second. Pourquoi le changement de comportement attendu est-il dix fois plus élevé dans le second groupe que dans le premier ? Notamment parce que les ménagères n'ont pas subi de pression pour changer, parce qu'elles se sont engagées publiquement à le faire et parce que leur liberté de décision a été préservée. Nul besoin de contrainte et de contrôle : le changement de comportement est obtenu sans ces méthodes.

Le pied-dans-la-porte

Fidèle à la politique des « petits pas », la technique du pied-dans-la-porte consiste à obtenir un peu avant de demander davantage. Il s'agit, dans un premier temps, de demander à la personne un comportement peu coûteux, une petite action ou un positionnement peu impliquant, qui sera probablement consenti, avant de lui demander d'exécuter quelque chose de plus important qu'elle aurait probablement refusé si on lui avait demandé directement. Voici quelques exemples pour mieux comprendre. Si vous demandez d'emblée à quelqu'un de vous donner 10 € pour une association de lutte contre les mines antipersonnel, il y a peu de chance pour qu'il accepte votre demande. En revanche, si vous lui proposez dans un premier temps de signer une pétition pour cette cause, avant de lui demander une contribution financière, vous augmentez la probabilité qu'il mette la main au portefeuille. C'est de la manipulation, nous sommes d'accord, et elle peut rapidement servir des intérêts privés ou de viles causes, nous le sommes encore. Toutefois, vous

pouvez aussi utiliser cette technique pour servir des objectifs plus louables. Par exemple, vous pouvez proposer à une personne qui souffre d'une addiction quelconque un petit engagement : cesser de fumer avant 8 heures du matin, attendre midi pour consommer un premier verre d'alcool, diminuer les somnifères les jours où il est possible de les remplacer par une promenade au clair de lune, etc. Cela vous permettra, par la suite, d'accompagner cette personne vers des efforts plus importants. Les pieds-dans-la-porte peuvent s'enchaîner graduellement. Faites preuve d'inventivité et de mesure : à vous d'évaluer les petites demandes qui sont acceptables pour la personne concernée. J'attire cependant votre attention sur le fait que la petite demande initiale n'est pas nécessairement liée à la demande plus importante.

Les expérimentations de Freedman et Fraser

Imaginez... Vous habitez un pavillon de banlieue et vous disposez d'un petit jardin en bordure de rue. Un jour, des individus sonnent à votre porte pour vous demander l'autorisation de planter dans votre jardin un panneau, monstrueusement laid et encombrant, destiné à inciter les automobilistes qui empruntent votre rue à conduire prudemment. Accepterez-vous ? Les travaux de Freedman et Fraser (1966) font apparaître que seulement 16,7 % des personnes contactées ont accédé à la requête des expérimentateurs et accepté la pose du panneau dans leur jardin.

Autre démarche : un jour, des individus sonnent à votre porte pour vous demander de signer une pétition pour lutter contre la violence routière qui provoque chaque jour des drames horribles... Sans

doute apposerez-vous sans problème votre griffe sur ce document… Un ou deux jours après, ces mêmes individus se présentent de nouveau et vous demandent l'autorisation de planter le même vilain panneau incitant à la prudence dans votre jardin. Comment réagirez-vous ? Eh bien cette fois, dans 76 % des cas, les personnes contactées acceptent la pose du panneau. Étonnant, non ?

Exercice

Imaginez des pieds-dans-la-porte (des petites demandes) qui ont une chance de succès dans les situations suivantes :

1. Votre enfant de cinq ans refuse catégoriquement de s'habiller seul.
2. Vous voudriez que votre ami dépressif mette un peu le nez dehors.
3. L'une de vos connaissances conduit dangereusement et a plusieurs accidents à son actif.

Mes propositions

1. « Veux-tu enfiler ton slip et tes chaussettes tout seul ? Je t'aiderai pour le reste ». Comportement attendu : obtenir qu'il devienne autonome dans cette tâche.
2. « Veux-tu que nous prenions 15 minutes, pas plus, pour aller boire un verre tous les deux. Je t'invite ! ». Comportement attendu : qu'il reprenne pied progressivement.
3. Vous pourriez lui proposer d'apposer un autocollant de la Prévention Routière sur la vitre arrière de son véhicule. Comportement attendu : qu'il adopte une conduite plus responsable.

La demande réelle correspondant au comportement attendu doit être adressée plus tard. Vous noterez au passage qu'il est toujours

possible d'enrichir le pied-dans-la-porte avec d'autres techniques : l'étiquetage, le toucher, le « vous êtes libre de... », etc. Attention aux actes préparatoires trop lourds qui produisent l'effet « j'ai déjà donné » et désamorcent la technique.

Le pied-dans-la-bouche

Petite sœur du pied-dans-la-porte, la technique du pied-dans-la-bouche consiste à utiliser une banale formule interrogative de politesse avant d'effectuer une demande. Il suffit d'un simple « Bonjour, comment allez-vous aujourd'hui ? [...] Je suis très heureux que vous soyez en forme, pourriez-vous... ? », ou encore « Bonjour, belle journée, ne trouvez-vous pas ? » [...] « le soleil a le don de nous mettre de bonne humeur. Accepteriez-vous de... ? ». Ces formules introductives suivies d'une requête multiplient par deux les chances de voir accepter votre demande.

Le pied-dans-la-mémoire

Une dernière histoire de « pied »... Le pied-dans-la-mémoire fonctionne en deux temps. Dans un premier temps il s'agit, comme dans le pied-dans-la-porte, de proposer un petit acte préparatoire ou de délivrer une information concernant un comportement qui pose problème. Dans un deuxième temps, on demande à la personne de chercher dans sa mémoire une expérience, un souvenir, des circonstances dans lesquels elle n'aurait pas adopté le comportement adéquat. La personne évoquera les erreurs qu'elle a commises et sera davantage disposée à changer de comportement pour réduire la dissonance cognitive provoquée par cette méthode.

Une expérience à la piscine

En 1999, le psychologue social Elliot Aronson a fait l'expérience suivante. La scène se passe au bord d'une piscine dans une université de Californie. À l'entrée des douches, l'expérimentateur commence par demander aux étudiants de signer une charte visant à alerter les gens contre les gaspillages d'eau (acte préparatoire). Il demande ensuite aux mêmes étudiants de se remémorer des situations dans lesquelles ils ont eu le sentiment d'avoir consommé trop d'eau (pied-dans-la-mémoire). Après quoi l'expérimentateur remercie les étudiants et prend congé d'eux. Ils partent donc sous la douche. Ils ignorent en revanche que la durée des douches de tous les étudiants, ceux qui ont bénéficié du pied-dans-la-mémoire et les autres, va être chronométrée. Les premiers passent en moyenne 3 minutes 30 sous la douche tandis que les seconds y restent – en moyenne toujours – 5 minutes. Les résultats parlent d'eux-mêmes et démontrent l'efficacité d'une telle méthode.

Exercice

Pied-dans-la-mémoire et préservatifs

Une personne de votre connaissance est allergique au préservatif. Elle multiplie les rencontres intimes et par voie de conséquence, les rapports sexuels non protégés. Cela vous inquiète pour sa santé et pour celle des personnes qu'elle fréquente. En utilisant la technique du pied-dans-la-mémoire, comment pourriez-vous procéder pour qu'elle change de comportement ? Notez vos réponses ci-dessous.

....

....

....

....

....

Mes propositions

1. Vous pourriez par exemple demander à cette personne de faire un don minime à une association de prévention des MST, ou de réfléchir à des méthodes qui permettraient, selon elle, d'encourager les jeunes à utiliser des préservatifs.
2. Vous pourriez ensuite lui demander de se souvenir de ses derniers rapports non protégés.
3. Il est très probable que cette personne modifiera ses comportements futurs sans qu'il soit nécessaire que vous en fassiez davantage.

La porte-au-nez

Le principe de la porte-au-nez fonctionne à l'inverse du pied-dans-la-porte. Il ne s'agit plus cette fois-ci de formuler une petite demande, ou d'obtenir un léger engagement pour demander davantage ensuite, mais tout au contraire, de commencer par une demande très importante, qui sera à coup sûr refusée, avant de faire une demande moins engageante qui correspond en réalité à ce que l'on attend de la personne. Cette stratégie repose sur le principe du refus initial qui crée une dette[1] et sur le jeu des contrastes. Ce jeu repose sur le principe suivant : notre perception de deux choses opposées (chaud/froid, blanc/noir, lourd/léger, coûteux/avantageux, intelligent/sot, etc.) est souvent très au-delà de leur différence réelle. Autrement dit, plus il fait chaud dans notre appartement, plus nous trouvons qu'il fait froid dehors. Plus nous sommes en compagnie de gens agréables, plus nous trouvons ceux qui le sont moins

1. Cf. le principe de réciprocité vu précédemment.

très antipathiques. Plus un objet est cher, plus les autres, d'un prix légèrement inférieur, nous paraissent bon marché.

La technique de la porte-au-nez repose sur ce phénomène de contraste : face à une demande exorbitante, nous trouvons une requête plus raisonnable presque insignifiante et nous l'acceptons d'autant plus volontiers. Ceci appelle une mise en garde de ma part : pour que cette technique fonctionne, il est souhaitable de formuler une première requête très coûteuse aux yeux de la personne sollicitée, mais sans risquer d'altérer ou de rompre la relation. C'est la raison pour laquelle je vous invite :

- à éviter les demandes déplacées ou grotesques,
- à limiter au maximum l'intervalle entre les deux demandes, faute de quoi l'autre pourrait vous fermer la porte au nez… pour de bon !

Veuillez également noter que, à la différence du pied-dans-la-porte, pour que la porte-au-nez fonctionne, les deux demandes doivent concerner un même objet et être formulées par la même personne. Enfin, plus ces demandes poursuivent de nobles intentions, plus elles ont de chance d'être agréées.

Le psychologue américain Robert Cialdini[1] est « l'inventeur » de la porte-au-nez. En 1975, lors d'une expérience, il a demandé à des étudiants d'accompagner de jeunes délinquants deux heures par semaine pendant deux ans. 83 % d'entre eux ont refusé d'emblée cette forte demande initiale.

…/…

1. Cialdini, Robert, *Influence et manipulation*, Paris, Éditions First, 1990.

.../...

Il a ensuite proposé aux mêmes étudiants d'accompagner un groupe au zoo pendant quelques heures seulement, pour une sortie unique, et cette fois 50 % d'entre eux ont accepté de participer.

La tactique du toucher

Le simple fait d'entrer en contact physique léger avec une personne augmente les chances de la voir accepter une demande ultérieure. Des chercheurs en psychologie sociale ont conduit l'expérience suivante[1] : dans le hall d'une bibliothèque universitaire aux États-Unis, un expérimentateur demande son chemin aux étudiants qui passent par là. Une fois sur deux, il touche légèrement l'avant-bras des personnes. Les étudiants lui donnent l'information sans problème. Le premier expérimentateur s'en va, un second entre en scène et demande aux mêmes étudiants s'ils accepteraient de consacrer deux heures de leur temps libre pour la bonne cause, en l'occurrence il s'agit d'assurer une permanence pour une association qui s'occupe d'enfants handicapés. Les résultats sont les suivants : 40 % des étudiants qui ont étés touchés par le premier expérimentateur acceptent la demande plus importante du second contre 5 % pour ceux qui n'ont pas été « approchés » physiquement.

Cette expérience a été reproduite à plusieurs reprises, dans d'autres situations, les résultats sont toujours identiques : le fait d'entrer en contact physique léger avec quelqu'un le rend mieux disposé à accepter un engagement plus important ou à modifier un comportement. Ce contact corporel établit une connexion interpersonnelle

1. Goldman et coll., 1985.

et met la personne en confiance. Basée sur le même principe, la technique des « yeux-dans-les-yeux » est une variante qui produit les mêmes effets. Veillez toutefois à ce que votre geste ne soit pas mal interprété. Il doit être très discret : vous ne devez pas pénétrer « par effraction » dans la sphère privée de la personne.

Un-peu-vaut-mieux-que-rien

Cette technique consiste à formuler une demande, un souhait, un besoin et à enchaîner, avant même que la personne sollicitée ne réponde, avec une remarque indiquant qu'une faible contribution sera toujours préférable à rien du tout. Peu de chose, c'est déjà quelque chose ! Généralement, les gens n'osent pas refuser quelque chose qui leur paraît très peu coûteux pour ne pas paraître mesquins et prendre le risque d'être discrédités. Très souvent cette technique produit des effets surprenants : en demandant très peu, on finit par obtenir davantage, parce que les gens choisissent librement de vous accorder un peu plus et surtout parce qu'ils se sentent en « dette » par rapport à votre demande initiale plus importante.

Exercice

Peu de chose c'est déjà quelque chose

Dans les situations suivantes, comment utiliseriez-vous la stratégie du « un-peu-vaut-mieux-que-rien » ? Que diriez-vous à la personne concernée ?

1. Votre enfant rechigne à vous donner un coup de main pour les travaux d'entretien de la maison. C'est le printemps et vous souhaitez qu'il vous aide à repeindre les volets.

2. Votre conjoint fume quotidiennement deux paquets de cigarettes, vous avez peur pour sa santé.

Mes propositions

1. Vous pourriez par exemple lui dire : « j'ai vraiment besoin de ton aide pour ces longs travaux de peinture, mais si tu peignais ne serait-ce qu'un seul volet, cela me soulagerait vraiment ».
2. Vous pourriez lui dire « je souhaiterais que tu diminues ta consommation de tabac par deux, mais si tu commençais par ne plus te lever pour fumer la nuit, ce serait déjà une belle avancée ».

Le sabotage bienveillant

Cette pratique à vocation thérapeutique consiste à adopter délibérément la position basse dans une relation afin de modifier les comportements de l'autre personne. Les chercheurs de l'école Palo Alto ont posé l'axiome suivant : « *tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence* »[1].

Une relation symétrique minimise la différence, les personnes sont placées au même niveau, sur un même pied d'égalité, elles adoptent un comportement « en miroir » et se confortent mutuellement dans cette position, lorsque la relation est saine (dans le cas contraire, elles polémiquent ou entrent en conflit).

Dans une relation complémentaire, l'échange est fondé sur la différence. Les comportements sont dissemblables mais ils s'adaptent

1. Watzlawick, Paul, Elmick Beavin, Janet, Jackson, Don D., *Une logique de la communication*, Paris, Éditions Le Seuil, 1972.

l'un à l'autre et se légitiment mutuellement. L'exemple classique d'une relation complémentaire est celle du patient avec son médecin : ce dernier dispose des connaissances nécessaires pour me soigner, j'accepte son rôle et je lui fais confiance, tandis que, lui, fait son devoir de soignant. Dans cet exemple, le médecin occupe la position « haute » et moi la « basse ». La complémentarité est acceptée, et cela ne pose aucun problème. En revanche, ceux-ci surviennent lorsque celui qui occupe la position « basse » se sent dominé, soumis, contrôlé par celui qui occupe la position « haute ». On parle alors de complémentarité rigide.

Utiliser le « sabotage bienveillant » c'est s'orienter vers une relation de type complémentaire et adopter *volontairement* la position basse, se mettre en situation de « faiblesse » ou d'ignorance, non pas pour se soumettre, mais pour amener l'autre à prendre les choses en main et à changer de comportement. La position « basse » offre beaucoup plus de possibilités manipulatoires que la haute. Dans son ouvrage *Du désir au plaisir de changer*, Françoise Kourilsky-Belliard[1] cite un exemple qui sera parlant. Votre fils a un devoir de maths qu'il ne réussit pas à faire. Comment les choses se passent-elles ordinairement ? Vous lisez l'exercice, vous lui expliquez et vous finissez généralement par lui donner la solution sans qu'il ait besoin de se creuser les méninges. En utilisant le principe du « sabotage bienveillant », vous ferez exprès de prendre la position basse en avançant votre incompétence. Vous lisez l'énoncé de l'exercice et vous dites par exemple : « je n'y comprends rien du tout, peut-être pourrais-tu m'expliquer… ». L'enfant se trouve, malgré lui, en position « haute »

1. Kourilsky-Belliard, Françoise, *Du désir au plaisir de changer, Op. cit.*

et vous l'incitez, par votre attitude, à relire sérieusement son exercice pour être en mesure de vous expliquer le problème à résoudre, à se prendre en charge et à développer son autonomie. Vous avez réalisé un travail de manipulation positive : le « sabotage bienveillant ».

Vous pourrez utiliser cette technique dans de nombreuses situations. Celle-ci vous permet d'éviter d'imposer vos solutions, de voir l'autre s'opposer (pourquoi entrer en conflit avec une personne qui fait aveu de « faiblesse » ?). Les gens se trouvent alors confrontés à la nécessité de trouver leurs propres solutions, sans pour autant que vous les laissiez seuls avec leur problème. Vous êtes juste faussement naïf et ignorant. Vous voulez bien rendre service, mais vous ne savez pas comment…

Exercice

Quel type de propositions de « sabotage bienveillant » proposeriez-vous dans les situations suivantes :

1. Un adolescent rentre systématiquement en pleine nuit alors que vous lui demandez d'être à la maison avant 23 heures.
2. Votre ami « claque » tout son argent au jeu.
3. Une personne de votre connaissance remet toujours tout à plus tard, et souffre de cette incapacité à prendre les choses en main.

Mes propositions

1. Vous pourriez lui dire par exemple : « je te demande régulièrement de rentrer à 23 heures, mais tu ne respectes pas cette règle et je n'y peux rien ». À 23 heures, bouclez la maison et couchez-vous. Lorsque l'adolescent, contraint de sonner, vous réveillera à son retour, faites-lui vos plus plates excuses.

2. Vous pourriez lui dire par exemple : « je t'avoue franchement que je ne sais que faire pour t'aider à ne pas dilapider ton argent au casino, c'est au-dessus de mes moyens ».
3. Vous pourriez lui dire par exemple : « j'ai l'impression que tu reportes souvent les choses au lendemain. Mais c'est comme ça, c'est ton mode de fonctionnement ».

La technique du « parce que »

Dans la plupart des situations, une demande formulée de façon abrupte a beaucoup moins de chance d'être entendue que si elle est exprimée explicitement. Pour obtenir quelque chose de quelqu'un, ne serait-ce qu'un moment d'attention, il vaut mieux lui fournir une raison et faire connaître ce besoin. La technique du « parce que », surtout lorsqu'elle est associée à l'expression d'un besoin, vous permet d'augmenter les chances que l'autre vous écoute et accède à votre demande : « est-ce que tu pourrais être attentif à ce que je dis pendant cinq minutes parce que j'ai des choses importantes à te confier » fonctionnera mieux que « est-ce que tu peux m'écouter cinq minutes » ; « pourrais-tu baisser le volume de la télévision parce que j'ai besoin de faire la sieste » est préférable à « baisse immédiatement le son de la télé. » D'autre part, faire apparaître un besoin permet de centrer l'observation sur vous-même sans accuser l'autre ou le rendre directement responsable de vos désagréments.

Désengager une personne prise au piège de ses décisions

Souvent, nous l'avons vu, les gens se laissent prendre au piège de leurs propres décisions et persévèrent dans des comportements qui leur portent préjudice et les rendent malheureux. Que pouvons-

nous faire pour les aider à se sortir de ce type de difficulté et éviter qu'ils ne soient victimes d'une escalade d'engagements ? Comment les aider à se désengager lorsque leurs décisions les ont conduits là où ils ne souhaitaient pas aller ? Voici une méthode en cinq points que vous pourrez aussi vous appliquer à vous-même, en cas de besoin ! Savoir revenir sur une décision est un atout essentiel pour éviter les pires déconvenues.

1. Faire le point

« Les effets de votre décision correspondent-ils à ce que vous en attendiez au départ ? Par rapport à ces attentes, que vouliez-vous concrètement ? Qu'avez-vous obtenu finalement ? Quels sont les points sur lesquels ce que vous avez obtenu correspond à ce que vous attendiez ? Quels sont les points d'achoppement, les résultats inattendus, les effets regrettables ? Sur une balance, si vous mettez vos attentes satisfaites sur un plateau et les résultats indésirables sur l'autre, de quel côté pencherait la balance ? »

2. Recadrer

« Cet échec me paraît très intéressant parce que tout le monde a la liberté et le droit de se tromper. Et ça, personne ne peut vous le reprocher. Maintenant, ce que l'on pourrait vous reprocher, ou ce que vous pourriez vous reprocher à vous-même, c'est de persister dans cette décision qui finalement ne vous convient pas puisque vous n'avez pas exactement obtenu ce que vous cherchiez. »

3. Enclencher la marche arrière

« Prendre une décision sans se donner les moyens d'en changer si celle-ci ne répond pas à nos principes personnels est une erreur qui nous conduit à persister dans de mauvais choix pour garder la tête haute. C'est la raison pour laquelle nous ne sommes maintenant plus libres. Pourtant revenir sur votre décision et en changer est une liberté qui vous reste acquise. Que pourriez-vous faire pour cela ? Que voudriez-vous ? Comment saurez-vous que vous avez réussi ? Comment cela se traduira-t-il concrètement pour vous ? »

4. Déconnecter la personne de ses actes

« Au fond, vous n'avez pas agi en fonction de votre vraie personnalité mais parce que vous y avez été poussé par des tiers, par la situation, par le manque de temps, parce qu'on vous a obligé, parce que vous n'avez pas eu le choix, parce que vous avez imité les autres, etc. »

5. Renforcer et naturaliser le désengagement

« C'est en réfléchissant à ce que vous m'avez dit l'autre jour, que j'ai pensé que vous aviez raison de vous engager dans cette nouvelle action et de changer de comportement. Vous êtes vraiment quelqu'un de très intelligent. Je suis ravi de pouvoir partager des choses avec vous ».

Des idées aux actes

Nous avons vu que le passage des idées aux actes n'était pas aisé. Les médecins, par exemple, connaissent parfaitement la nocivité du tabac et les risques encourus en cas de consommation excessive, ce

qui n'empêche pas qu'un certain nombre d'entre eux continuent à fumer. La problématique reste la même pour les questions touchant à la santé, à l'environnement, à la protection des ressources naturelles, à l'exercice de la citoyenneté, etc. Nous avons parfaitement connaissance des problèmes posés et des dangers potentiels, ce qui ne nous empêche nullement de continuer à nous comporter comme si de rien n'était. Les politiques n'échappant d'ailleurs pas à cette règle, loin s'en faut…

L'information, l'argumentation et la persuasion ont leur importance… Et leurs limites. À elles seules, elles ne suffisent pas à changer le cours des choses et les comportements humains. Par conséquent, il est généralement nécessaire d'associer la délivrance d'un message d'information à des stratégies d'engagement. Autrement dit, il s'agit de parvenir à convaincre les gens avant de leur donner le petit coup de pouce nécessaire pour qu'ils passent à l'action. Le concept de « communication engageante » initié par le psychologue social Robert-Vincent Joule fait référence à ce double enjeu. Plusieurs recherches menées par des chercheurs de l'université de Provence à Marseille[1] montrent d'ailleurs que la communication engageante obtient des résultats très prometteurs. La force de ce type de communication réside dans le fait que les gens sont considérés non plus comme de simples quidams à qui l'on fait passer un message, mais comme des acteurs partenaires qui s'engagent, passent à l'action et peuvent en être fiers.

1. http://cursus.edu/dossiers-articles/articles/5334/communication-engageante-pour-passer-des-idees/

Conclusion

En publiant un ouvrage d'une telle teneur, j'ai bien conscience de mettre entre les mains de personnes malintentionnées des outils qui pourraient s'avérer d'une efficacité redoutable pour assurer leur emprise sur les autres. Ce reproche n'est pas nouveau, et il m'a d'ailleurs été fait à de multiples reprises au sujet de mes précédents ouvrages sur la manipulation. J'imagine que certains esprits doctrinaires ou bornés, qui fourbissent leurs armes à la simple évocation du mot « manipulation », ne manqueront pas de revenir à la charge ou de faire en sorte que cet ouvrage parte aux oubliettes. S'ils ont peur des mots, qu'ils s'en arrangent ! S'ils souhaitent s'enfermer dans leurs représentations pour préserver leur confort idéologique et fermer les yeux sur une réalité qui les perturbe, c'est leur problème ! La manipulation, il faudrait ne pas en parler, alors même qu'elle est partout, que tout le monde manipule tout le monde et que les pires manipulations ne sont peut-être pas celles que l'on croit. Regardons le monde tel qu'il va… À quoi bon fermer les yeux ? À quoi bon entretenir de fausses croyances en désignant de malheureuses victimes et d'impitoyables persécuteurs ? À quoi bon susciter la méfiance ou la défiance chez les gens ? Je vous le demande…

Je dois cependant vous confier une chose : tout cela ne m'inquiète pas vraiment, et ce pour plusieurs raisons… Tout simplement parce que j'ai la conviction qu'en analysant les mécanismes de la manipulation et en les mettant à la portée du plus grand nombre, nous cesserons d'en faire un problème. Chacun disposera des connaissances qui lui permettront, d'une part de faire face à des manipulations déloyales, d'autre part d'utiliser la manipulation positive à des fins louables. Et d'autre part parce que j'ai la conviction que la manipulation positive et les techniques d'influence sont des outils de premier choix pour développer l'entraide, l'accompagnement, la coopération sans céder aux affres de l'adversité. Celle-ci est devenue la figure de proue des sociétés occidentales. Il y a lieu de renverser cette vapeur méphitique. Enfin parce que, malgré leur maladresse insigne, malgré leurs erreurs récursives, leurs insuffisances et leurs jugements à l'emporte-pièce, j'ai confiance en les hommes et en leur capacité à œuvrer pour le développement d'une humanité durable. Il n'y a rien de naïf là-dedans.

Emparez-vous des techniques de manipulation positive. Faites-en un usage raisonné, curieux et lucide. Vous aiderez vos proches à mettre en perspective leurs émotions, leurs croyances, leurs jugements. Vous leur permettrez d'être moins angoissés et de sortir des impasses dans lesquelles ils se trouvent sans les brutaliser, les juger ou les culpabiliser, et sans entacher leur sentiment de liberté. En tout état de cause, vous les manipuliez déjà, souvent sans même en avoir conscience. À présent, faites-le en connaissance, avec sollicitude, respect et bonté. Je vous accorde toute ma confiance.

Bibliographie

ABGALL, Jean-Marie, *Tous manipulés, tous manipulateurs*, Paris, Éditions First, 2003.

ALMEIDA, Fabrice d', *La Manipulation*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je », 2003.

ANTHONY, Dick, INTROVIGNE, Massimo, *Le Lavage de cerveau : mythe ou réalité ?*, Paris, Éditions l'Harmattan, 2006.

BEAUVOIS, Jean-Léon, JOULE, Robert-Vincent,

La Soumission librement consentie, Paris, PUF, 1998.

Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Grenoble, PUG, 1987.

BOUGNOUX, Daniel, *La Communication contre l'information*, Paris, Hachette Littérature, Coll. Questions de société, 1995.

CARRÉ, Christophe,

L'Auto-manipulation : Comment ne plus faire soi-même son propre malheur, Paris, Éditions Eyrolles, 2012.

Obtenir sans punir : Les secrets de la manipulation positive avec les enfants, Paris, Éditions Eyrolles, 2012.

Sortir des conflits, Paris, Éditions Eyrolles, 2010.

50 exercices pour maîtriser l'art de la manipulation, Paris, Éditions Eyrolles, 2010.

50 exercices pour résoudre les conflits sans violence, Paris, Éditions Eyrolles, 2009.

La manipulation au quotidien, « La repérer, la déjouer et en jouer », Paris, Éditions Eyrolles, 2007 (épuisé).

CHALVIN, Dominique, *Du bon usage de la manipulation*, Paris, ESF, 7e édition, 2011.

CIALDINI, Robert, *Influence et manipulation*, Paris, Éditions First, 1990.

EIGUER, Alberto, *Le Pervers narcissique et son complice*, Paris, Éditions Dunod, 2003.

FOURCADE, Jean-Michel, *Les Personnalités limites*, Paris, Éditions Eyrolles, 2011.

FRITH, Chris, *Comment le cerveau crée notre univers mental*, Paris, Éditions Odile Jacob, Coll. Sciences, 2010.

GIRANDOLA, Fabien, *Psychologie de la persuasion et de l'engagement*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté, 2003.

GOLEMAN, Daniel, *Cultiver l'intelligence relationnelle*, Paris, Éditions Robert Laffont, 2009.

GUÉGEN, Nicolas, *Psychologie de la manipulation et de la soumission*, Paris, Éditions Dunod, 2011 (2e édition).

HIRIGOYEN, Marie-France, *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Éditions La Découverte et Syros, 1998.

KORZYBSKI, Alfred, *Une carte n'est pas le territoire*, Paris, Éditions de l'Éclat, 2001.

KOURILSKY-BELLIARD, Françoise, *Du désir au plaisir de changer*, Paris, InterEditions, 1995.

LABORIT, Henri, *Éloge de la fuite*, Paris, Éditions Robert Laffont, 1976.

LASCOUX, Jean-Louis,

Et tu deviendras médiateur… Et peut-être philosophe, Bordeaux, Médiateurs éditeurs, 2e édition, 2010.

Pratique de la Médiation : Une méthode alternative à la résolution des conflits, Paris, ESF, 5e édition, 2009.

LAURENS, Stéphane, *Les Conversions du Moi*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 2002.

LEMOINE, Patrick, *Le Mystère du nocebo*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2011.

LEVITT, Steven D., DUBNER, Stephen J., *Freakonomics*, Paris, Éditions Denoël, 2006.

MALAREWICZ, Antoine, *Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines*, Paris, ESF, 1992.

MARC, Edmond, PICARD, Dominique, *L'École de Palo Alto*, Paris Retz, 2006.

MILGRAM, Stanley, *La Soumission à l'autorité*, Paris, Éditions Calmann-Lévy, 1994 (pour l'édition française).

MYERS, David G., LAMARCHE, Luc, *Psychologie Sociale*, Montréal-Toronto, Éditions Chenelière/MacGraw-Hill, 1992.

PASSEBECQ, André, *Sémantique générale, la carte n'est pas le territoire*, Vence, Éditions CEREDOR, 1994.

RACAMIER, Paul-Claude, *Le Génie des origines : Psychanalyse et psychoses*, Paris, Éditions Payot, 1992.

RAYNAUD, Pierre,

Arrêter de se faire des films : nos croyances et nos opinions ne sont pas la réalité, Paris, Éditions Eyrolles, 2012.

L'Art de manipuler, Paris, Éditions Ulrich, 1996.

ROSENBERG, Marshall B., *Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, Paris, Éditions Syros, 1999.

THALER, Richard H., SUNSTEIN, Cass R., *Nudge, La méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Paris, Éditions Vuibert, 2010.

WATZLAWICK, Paul, (sous la direction de),

L'Invention de la réalité, Paris, Éditions Le Seuil, 1988.

Le Langage du changement, Paris, Éditions Le Seuil, 1980.

La Réalité de la réalité, confusion, désinformation, communication, Paris, Éditions Le Seuil, 1978.

Les Cheveux du baron de Münchhausen, Paris, Éditions Le Seuil, 1991.

WATZLAWICK, Paul, HELMICK BEAVIN, Janet, JACKSON, Don D., *Une logique de la communication*, Paris, Éditions Le Seuil, 1972.

WATZLAWICK, Paul, WEAKLAND, John, FISCH, Richard, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Éditions Le Seuil, 1975.

WITTEZAELE, Jean-Jacques, *L'Homme relationnel*, Paris, Éditions Le Seuil, 2003.

Articles

« Les Vertus de la manipulation », *Le Cercle Psy*, Trimestriel N° 6, septembre 2012.

GUÉGEN, Nicolas, PASCUAL, Alexandre, « La Technique du "vous êtes libre de…", induction d'un sentiment de liberté et soumission à une requête ou le paradoxe d'une liberté manipulatrice », in *Revue Internationale de Psychologie Sociale* N° 1, Grenoble, PUG, 2002.

« La Communication engageante pour passer des idées aux actes », http://cursus.edu/dossiers-articles/articles/5334/communication-engageante-pour-passer-des-idees/

LAURENS, Stéphane, « Les Dangers de la manipulation mentale », *Les Cahiers de psychologie politique* [En ligne], numéro 4, Décembre 2003. URL : http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1342

Société Française de Psychologie, « Les Réponses de la psychologie scientifique aux questions que tout le monde se pose », http://sfpsy.org/IMG/pdf/Gueguen_28aout2007.pdf